

Status Quo und Entwicklungspotential  
von Schweizer Unternehmen in Bezug auf  
die Serviceorientierung und Serviceentwicklung

**Dissertation**  
**eingereicht an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät**  
**der Universität Zürich**

zur Erlangung der Würde  
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften, Dr. oec.

vorgelegt von

Brian Paul Rüeger  
von Kloten, ZH

genehmigt im April 2015 auf Antrag von

Prof. Dr. Hans Peter Wehrli  
Prof. Dr. Helmut Max Dietl

Die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Zürich gestattet hierdurch die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

Zürich, 01.04.2015

Der Vorsitzende des Doktoratsausschusses: Prof. Dr. Josef Zweimüller

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Vorwort des Autors.....</b>	<b>X</b>
<b>Executive Summary .....</b>	<b>XII</b>
<b>1 Problemstellung und Zielsetzung.....</b>	<b>1</b>
11 Hintergrund.....	1
12 Forschungsziel, Forschungsfragen und Abgrenzungen .....	8
13 Forschungsmethodik .....	10
14 Aufbau der Arbeit .....	11
<b>2 Grundlagen der Serviceorientierung .....</b>	<b>13</b>
21 Begriffsklärung.....	13
211 Service.....	13
212 Serviceorientierung .....	20
213 Grosse und mittlere Unternehmen in der Schweizerischen Unternehmenslandschaft .....	22
22 Historie der Serviceorientierung und der Servicequalitätsforschung .....	23
221 Entwicklung der Serviceorientierung .....	24
222 Entwicklung der Servicequalitätsforschung.....	27
23 Komplementierende Modelle .....	30
231 Modelle zur Messung der Serviceorientierung .....	30
232 Modelle der Serviceentwicklung.....	33
233 Service Profit Chain als ganzheitliches Modell .....	37
24 Zusammenfassung Kapitel 2 Begriffe, Historie und Modelle.....	39
<b>3 Service Dominant Logic .....</b>	<b>41</b>
31 Grundzüge der SDL .....	42
311 Fundamentale Prämissen (FP) der SDL .....	43
32 SDL und Strategien der Serviceorientierung (Strategie) .....	46
321 “Market based View of Strategy“ und SDL.....	47
322 “Resource based View of Strategy” .....	47
323 Beziehungsorientierte Strategien .....	48
324 SDL und Serviceorientierungsstrategien.....	48
33 SDL und Strukturen der Serviceorientierung (Struktur) .....	53
331 Organisatorische Quellen der Wettbewerbsvorteile und Barrieren.....	54
332 SDL und Gestaltung von serviceorientierten Unternehmensstrukturen.....	55

333 Nutzung von neuen Kommunikationskanälen .....	60
34 <i>SDL und Kultur der Serviceorientierung (Kultur)</i> .....	61
341 Kulturbegriff und Kulturtypen .....	62
342 Serviceorientierte Führung.....	64
343 SDL und serviceorientierte Wissens- und Lernkultur.....	67
35 <i>Zusammenfassung, Framework, Präzisierung der Forschungsfragen</i> .....	70
351 Zusammenfassung Kapitel 3 Service Dominant Logic.....	70
352 Entwicklung eines Frameworks zur Serviceorientierung.....	71
353 Präzisierung der Forschungsfragen .....	74
<b>4 Status Quo der Serviceorientierung in der Schweiz.....</b>	<b>82</b>
41 <i>Umfragedesign</i> .....	82
411 Umfrageziel.....	83
412 Abgrenzung der Auswahl.....	83
413 Fragebogenaufbau.....	84
414 Fragebogenprozess.....	85
42 <i>Statistische Charakteristika der Umfrageteilnehmer</i> .....	87
421 Stichprobe .....	87
422 Repräsentativität der Studie und Einschränkungen.....	90
43 <i>Umfrageresultate</i> .....	91
431 Bedeutung von Services.....	93
432 Serviceherausforderungen.....	98
433 Verankerung der Serviceorientierung in der Trilogie (Strategie, Struktur und Kultur).....	104
434 Mitarbeiter, Auswahlkriterien, Zielvereinbarung, Beurteilung, Zufriedenheit, Anreize .....	107
435 Kommunikation, Kultur und Führung.....	113
436 Prozesse, Messung Servicequalität, Datenzugang und Verantwortlichkeit ...	119
437 Serviceentwicklung: Prozesse und beteiligte Entitäten.....	125
438 Erfolg von Services und Wettbewerbsvorteile.....	132
44 <i>Zusammenfassung Kapitel 4</i> .....	135
<b>5 Diskussion der Resultate und Praxisempfehlungen .....</b>	<b>138</b>
51 <i>Diskussion der Umfrageresultate</i> .....	138
511 Bedeutung, Herausforderungen und Differenzierung .....	138
512 Verankerung der Serviceorientierung in der Trilogie (Strategie, Struktur und Kultur).....	139
513 Mitarbeiter, Auswahlkriterien, Zielvereinbarung, Beurteilung, Zufriedenheit, Anreize .....	140
514 Kommunikation, Kultur und Führung.....	141
515 Prozesse, Messung Servicequalität, Datenzugang und Verantwortlichkeit ...	142
516 Serviceentwicklung: Prozesse und beteiligte Entitäten.....	143
52 <i>Erfolgsfaktoren der Serviceorientierung</i> .....	144
53 <i>Empfehlungen für die Praxis</i> .....	152
531 Empfehlungen zur Gestaltung von serviceorientierten Strategien .....	153
532 Empfehlungen zur Gestaltung von serviceorientierten Strukturen .....	155
533 Empfehlungen zur Gestaltung einer serviceorientierten Kultur.....	160



54 Zusammenfassung Kapitel 5 .....	163
<b>6 Fazit und Ausblick.....</b>	<b>166</b>
61 Zusammenfassung .....	166
62 Ausblick.....	167
63 Hinweise für zukünftige Forschung .....	169
<b>Begriffsverzeichnis .....</b>	<b>172</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>178</b>
Anhang 1: Scale Items von Lytle/Hom/Mokwa (1998) .....	178
Anhang 2: Scale Items von Sureshchandar/Rajendran/Anantharaman (2001) .....	180
Anhang 3: Fragebogen deutsch .....	186
Anhang 4: Diskriminanzanalyse zwischen Early und Late Respondents.....	197
Anhang 5: Offene Frage: Auslagerung Serviceaktivitäten .....	198
Anhang 6: Offene Frage: Herausforderungen für die Serviceorientierung .....	203
Anhang 7: Offene Frage: Messungen zur Servicequalität.....	211
Anhang 8: Offene Frage: Nötig für Serviceorientierung.....	214
Anhang 9: Kreuztabellen .....	218
Anhang 10: Expertenbefragungen .....	240
Anhang 11: Prioritätenreihenfolge der Massnahmen.....	245
<b>Literatur.....</b>	<b>246</b>
<b>Internetquellen .....</b>	<b>262</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Steigende Dienstleistungsumsätze und Bedeutung produktbezogener Dienstleistungen .....	2
Abbildung 2: Von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft.....	3
Abbildung 3: Einflussfaktoren auf die zunehmende Nachfrage von Services .....	4
Abbildung 4: Delivery Gap .....	5
Abbildung 5: Aufbau der Arbeit .....	11
Abbildung 6: Marketingprobleme von Services .....	14
Abbildung 7: Phasenbezogener Zusammenhang zwischen den drei konstitutiven Merkmalen von Services.....	17
Abbildung 8: Leistungstypologie.....	18
Abbildung 9: Bezugsrahmen der Serviceorientierung im Unternehmen .....	21
Abbildung 10: Entwicklungsphasen des Dienstleistungsmarketing .....	24
Abbildung 11: Unternehmen - Kunde Interaktion .....	25
Abbildung 12: Unternehmen - Kunde Interaktion .....	26
Abbildung 13: Das Nordische Modell .....	27
Abbildung 14: Das Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma .....	28
Abbildung 15: Gap-Modell .....	29
Abbildung 16: Hierarchie Modell .....	30
Abbildung 17: SERV*OR Dimensions.....	31
Abbildung 18: Holistisches Modell für Total Quality Service .....	32
Abbildung 19: House of Quality .....	34
Abbildung 20: Stage-Gate Modell modernisiert .....	35
Abbildung 21: Phasenmodell integrierter Produktentwicklungsprozess.....	36
Abbildung 22: Service Profit Chain Verbindungen .....	38
Abbildung 23: Axiome und fundamentale Prämissen.....	44
Abbildung 24: Value creation and the phases of the value-generating process .....	52
Abbildung 25: Optimierung von Strukturen im Servicebereich .....	57
Abbildung 26: Value co-creation model .....	59
Abbildung 27: Competing Value Framework.....	63
Abbildung 28: Wirkungsbeziehungen kulturbedingter Serviceorientierung im Kontext einer spezifischen Unternehmenskultur .....	65
Abbildung 29: Framework der Serviceorientierung.....	73
Abbildung 30: Framework der Serviceorientierung mit zugeordneten Fragen.....	81
Abbildung 31: Position der Befragten im Unternehmen.....	89

Abbildung 32: Wichtigkeit von Services für das Unternehmen.....	93
Abbildung 33: Wichtigkeit von Services und Unternehmensgrösse.....	95
Abbildung 34: Wichtigkeit von Services und B2C/B2B .....	95
Abbildung 35: Vergabe von Services an Dritte .....	97
Abbildung 36: Herausforderungen bei der Umsetzung (Organisationseinheit).....	98
Abbildung 37: Zukünftige Serviceanstrengungen in der Administration und Unternehmensgrösse .....	100
Abbildung 38: Geplante Verbesserungen in Organisationseinheiten und B2C/B2B.....	101
Abbildung 39: Anstrengungen im Marketing und IT und Serviceerfolg .....	102
Abbildung 40: Herausforderungen bei der Umsetzung (Inhalt).....	103
Abbildung 41: Serviceorientierung und Trilogie .....	105
Abbildung 42: Serviceorientierung als Bestandteil der Trilogie und Serviceerfolg .....	106
Abbildung 43: Jobzufriedenheitsbefragung und Serviceerfolg.....	109
Abbildung 44: Einschätzung Zufriedenheit der Servicemitarbeiter.....	109
Abbildung 45: Mitarbeiterzufriedenheit und Serviceerfolg .....	110
Abbildung 46: Beschwerdeschulungen und B2C/B2B .....	112
Abbildung 47: Qualität der vertikalen Kommunikation und Serviceerfolg .....	113
Abbildung 48: Qualität der horizontalen Kommunikation und Serviceerfolg .....	114
Abbildung 49: Kundenkontaktpunkte .....	115
Abbildung 50: Zuordnung der Kulturtypen .....	116
Abbildung 51: Kulturtypologien und B2C/B2B .....	117
Abbildung 52: Verhalten der Vorgesetzten (Kommunikation) und Serviceerfolg .....	118
Abbildung 53: Verhalten der Vorgesetzten (Vorbild) und Serviceerfolg .....	119
Abbildung 54: Interne Messungen zur Servicequalität und B2C/B2B .....	120
Abbildung 55: Qualität der Kundendaten und Serviceerfolg.....	121
Abbildung 56: Zuständigkeit Qualitätsmanagement und Serviceerfolg .....	122
Abbildung 57: Beschwerderate und Serviceerfolg.....	124
Abbildung 58: Kundenbedürfnisanalyse und Serviceerfolg .....	127
Abbildung 59: Formalisierte Prozesse und Serviceerfolg.....	128
Abbildung 60: Servicekontrolle und -Anpassung .....	129
Abbildung 61: Funktionsübergreifende Serviceentwicklung und B2C/B2B .....	130
Abbildung 62: Involvierte Organisationsbereiche .....	131
Abbildung 63: Co-Creation und Serviceerfolg .....	132
Abbildung 64: Interne und externe Serviceorientierung.....	133
Abbildung 65: Kundenzufriedenheitsbeitrag von Services und Serviceerfolg .....	134

Abbildung 66: Kundenorientierung dank Services und Serviceerfolg.....	135
Abbildung 67: Screeplot .....	149
Abbildung 68: Treiberanalyse.....	150
Abbildung 69: Impact - Mittelwert Matrix .....	151
Abbildung 70: Empfehlungen und generische Wettbewerbsvorteile.....	164

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Marktwirtschaftliche Unternehmen und Beschäftigte .....	22
Tabelle 2: Goods-Dominant Logic versus SDL.....	45
Tabelle 3: Wettbewerbsvorteile durch SDL.....	50
Tabelle 4: Vergleich zwischen produkt- und kundenzentriertem Ansatz .....	56
Tabelle 5: Fundamental Premises und Perspektiventrilogie .....	71
Tabelle 6: Frameworkanforderungen.....	72
Tabelle 7: Modelle/Studien/Frameworks und Theorieteile.....	77
Tabelle 8: Fragebogenüberblick.....	80
Tabelle 9: Auswertbare Fragebögen .....	86
Tabelle 10: Umfrageprozess .....	87
Tabelle 11: Stichprobenzusammensetzung .....	88
Tabelle 12: Häufigkeitsverteilung: Erfolg von Serviceanstrengungen .....	92
Tabelle 13: Kreuztabelle: Wichtigkeit von Services * Unternehmensgrösse .....	94
Tabelle 14: Kreuztabelle: Wichtigkeit von Services * Serviceerfolg .....	96
Tabelle 15: Kreuztabelle: Administrationsverbesserungen * Unternehmensgrösse .....	99
Tabelle 16: Serviceorientierung als Teil von Strategie, Struktur und Kultur.....	104
Tabelle 17: Signifikante Gruppenunterschiede nach Serviceerfolg.....	145
Tabelle 18: Faktorenextraktion .....	147
Tabelle 19: Komponentenkorrelationsmatrix .....	148
Tabelle 20: Prioritätenreihenfolge.....	162
Tabelle 21: Diskriminanzanalyse.....	197
Tabelle 22: Auslagerung Serviceaktivitäten .....	202
Tabelle 23: Herausforderungen für die Serviceorientierung.....	210
Tabelle 24: Messungen zur Servicequalität .....	213
Tabelle 25: Nötig für Serviceorientierung .....	217
Tabelle 26: Kreuztabelle: Wichtigkeit von Services * B2C/B2B .....	218
Tabelle 27: Kreuztabelle: Serviceorientierung in Strategie * Erfolg .....	219
Tabelle 28: Kreuztabelle: Serviceorientierung in Struktur * Erfolg .....	220
Tabelle 29: Kreuztabelle: Serviceorientierung in Kultur * Erfolg.....	221
Tabelle 30: Kreuztabelle: Beschwerdeschulungen * B2B/B2C.....	222
Tabelle 31: Kreuztabelle: Kulturtypologie * B2B/B2C .....	223
Tabelle 32: Kreuztabelle: Vorgesetztenkommunikation * Erfolg.....	224
Tabelle 33: Kreuztabelle: Vorgesetzte als Vorbild * Erfolg.....	225

Tabelle 34: Kreuztabelle: vertikale Kommunikation * Erfolg.....	226
Tabelle 35: Kreuztabelle: horizontale Kommunikation * Erfolg.....	227
Tabelle 36: Kreuztabelle: Servicequalitätsmessungen * B2C/B2B .....	228
Tabelle 37: Kreuztabelle: Beschwerderate * Erfolg .....	229
Tabelle 38: Kreuztabelle: Zuständigkeit Qualitätsmanagement * Erfolg .....	230
Tabelle 39: Kreuztabelle: Qualität der Kundendaten * Erfolg.....	231
Tabelle 40: Kreuztabelle: Funktionsübergr. Serviceentwicklung * B2C/B2B .....	232
Tabelle 41: Kreuztabelle: Kundenbedürfnisanalyse * Erfolg .....	233
Tabelle 42: Kreuztabelle: Formalisierter Entwicklungsprozess * Erfolg .....	234
Tabelle 43: Kreuztabelle: Kundenintegration Serviceentwicklung * Erfolg .....	235
Tabelle 44: Kreuztabelle: Kundenzufriedenheitsbeitrag * Erfolg.....	236
Tabelle 45: Kreuztabelle: Wettbewerbsvorteile * Erfolg.....	237
Tabelle 46: Kreuztabelle: Befragung Jobzufriedenheit * Erfolg.....	238
Tabelle 47: Kreuztabelle: Mitarbeiterzufriedenheit * Erfolg .....	239
Tabelle 48: Prioritätenreihenfolge der Massnahmen gemäss Experten .....	245

## Abkürzungsverzeichnis

BfS	Bundesamt für Statistik
C/D	Confirmation/Disconfirmation
CE	Customer Experience
CEM	Customer Experience Management
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
ERP	Enterprise Resource Planning
ETH	Eidgenössisch Technische Hochschule
F&E	Forschung und Entwicklung
FP	Fundamentale Prämisse
GDL	Goods Dominant Logic
GU	Grossunternehmen
HOQ	House of Quality
HSG	Hochschule St. Gallen
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
MbV	Market based View
MIT	Massachusetts Institute of Technology
OSO	Organizational Service Orientation
PLS	Partial Least Squares
PSF	Professional Service Firm
QFD	Quality Function Deployment
R&D	Research and Development
RbV	Resource based View
SDL	Service Dominant Logic
SGS	Société Générale de Surveillance
SIC	Standard Industry Classification, U.S.-amerikanischer Industriestandard
ZEW	Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

## **Vorwort des Autors**

Der leider schon verstorbene Herr Prof. Dr. Hässig hat mich nach meiner Lizentiats-Arbeit davon überzeugt, parallel zur Arbeit als Berater bei Arthur D. Little ein Doktorandenstudium zu starten. Während der privatwirtschaftlichen Karriere stellten für mich die Doktorandenseminare eine willkommene Abwechslung dar und den Austausch zu verschiedenen Themen mit Professoren und Doktorierenden habe ich sehr genossen. Auf dem Weg zu dieser Arbeit haben mich ein paar wichtige Menschen unterstützt, denen ich hiermit ausdrücklich danken möchte. Mein erster Dank geht an Prof. Dr. Hässig, der mich überzeugen konnte, dass ein Doktorandenstudium etwas sehr Sinnvolles ist.

*„Die besten Dinge im Leben sind nicht die, die man für Geld bekommt.“*

*(Albert Einstein)*

Mein zweiter Dank geht an meinen Doktorvater Prof. Dr. Wehrli, der so freundlich war, mich als Doktorand aufzunehmen und zu betreuen und der die Geduld aufbrachte, die bei meiner Betreuung nötig war. Dank geht auch an meinen Co-Referenten Prof. Dr. Dietl. Mein Arbeitgeber, die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), hat mir erlaubt Infrastruktur und Systeme zu nutzen (Datenbanken, SPSS, etc.) und das Thema der Dissertation mit wichtigen Fragestellungen für das Institut für Marketing Management zu verknüpfen. Besonderer Dank gilt auch den Sparringpartnern Dr. Linda Miesler, Dr. Frank Hannich und Dr. Steffen Müller. Der Austausch mit ihnen hat mir geholfen, auf dem Weg zum Ziel zu bleiben und manchmal auch nicht zu verzweifeln.

*„An unmöglichen Dingen soll man selten verzweifeln, an schweren nie.“*

*(Johann Wolfgang von Goethe)*

Für die kostenlose Unterstützung mit Adressdaten danke ich Tobie Witzig und der Firma rbc Solutions AG. Für den Einsatz bei der Datenerhebung und telefonischen Anfragen für die Bereitschaft zur Teilnahme im Rahmen eines integrierten Praxisprojektes im MSc BA danke ich Frau Juliana Jordanoska, Carolina Kubli, David Kübler und Matijas Cosic. Für die Bereitschaft meine abgeleiteten Empfehlungen zu kommentieren und zu



beurteilen, danke ich den Experten Tom Buser, Sandro Graf, Dr. Christian Huldi, Stephan Isenschmid, Helmut Kazmaier, Frédéric Monard, Prof. Dr. Markus Schögel und Dr. Martin Stadelmann.

Mein grösster Dank geht aber an meine Familie. Meine Eltern haben mir beigebracht, Ziele immer mit Leidenschaft zu verfolgen. Meine Frau Nadja hat mir während der Dissertation immer den Rücken freigehalten und die Zwillinge Luis und Laurin waren die grösste Motivation überhaupt, die Arbeit fertigzustellen.

*„Das erste, das der Mensch im Leben vorfindet, das letzte, wonach er die Hand ausstreckt, das kostbarste, was er im Leben besitzt, ist die Familie.“*

*(Adolph Kolping)*

## **Executive Summary**

Die vorliegende Dissertation hat das Ziel, den Status Quo der Serviceorientierung von Schweizer Unternehmen mit besonderem Fokus auf grosse und mittlere Unternehmen zu erfassen und Handlungsfelder in Bezug auf Strategie, Struktur und Kultur aufzuzeigen und praxisnahe Implikationen für die Entscheidungsträger abzuleiten. Zusätzlich soll weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt werden.

Im Kapitel 2 werden zuerst die Begriffe geklärt und anschliessend in einen Bezugsrahmen eingeordnet. Danach wird auf die Entwicklung der Serviceorientierung und der Servicequalitätsforschung in der Betriebswirtschaftslehre eingegangen. Die dabei aufgezeigten Modelle werden durch Modelle zur Messung der Serviceorientierung, Modelle der Serviceentwicklung und durch das Modell der Service Profit Chain komplementiert. Damit wird die Grundlage für später folgende Analysen gelegt.

Neben den Grundlagen der Serviceorientierung bildet die Service Dominant Logic (SDL) das theoretische Gerüst dieser Arbeit (Kapitel 3). Zuerst werden die Grundzüge der SDL aufgezeigt, die SDL der bisher vorherrschenden “Goods-Dominant Logic“ gegenübergestellt und auf die zehn fundamentalen Prämissen eingegangen. Danach wird die SDL anhand der Perspektiventriologie Strategie, Struktur und Kultur betrachtet und Strategien der Serviceorientierung, Strukturen der Serviceorientierung und serviceorientierte Wissens- und Lernkulturen analysiert.

Kapitel 4 widmet sich der empirischen Untersuchung bei 242 mittleren und grossen Unternehmen in der Deutschschweiz, die schriftlich befragt wurden. Damit werden Antworten zu den hergeleiteten Forschungsfragen gegeben. Die Bedeutung von Services wird als sehr hoch eingestuft und Unternehmen identifizieren zahlreiche Serviceherausforderungen in ihren Unternehmen, quer durch alle Unternehmensbereiche. Signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen können nicht identifiziert werden, hingegen aber zwischen B2B und B2C Unternehmen und ein paar wenige Unterschiede zwischen Gruppen mit unterschiedlichen Unternehmensgrössen. Die meisten Unterschiede sind zwischen Unternehmen, die sich selber als erfolgreich einschätzen und Unternehmen, die sich weniger erfolgreich einschätzen, identifizierbar. Es stellt sich heraus, dass die Verankerung der Serviceorientierung in der Strategie, Struktur und

Kultur von grosser Bedeutung ist für den Erfolg der Serviceorientierung im Unternehmen. Weiter sind folgende Bereiche erfolgswirksam: die Durchführung von Mitarbeiterzufriedenheitsmessungen, die horizontale und vertikale Kommunikation im Unternehmen, das Führungsverhalten der Vorgesetzten, die Messung der Servicequalität, die Kundendatenqualität und die Klärung der Verantwortlichkeit für das Qualitätsmanagement im Unternehmen und die Etablierung eines formalisierten Prozesses zur Serviceentwicklung mit Integration der Kunden.

In Kapitel 5 werden nach der Diskussion der Resultate die Erfolgsfaktoren der Serviceorientierung genauer analysiert. Dabei werden die 25 erfolgswirksamen Items auf die folgenden 3 Faktoren reduziert: 1. Mitarbeiterführung, 2. Integration der Serviceorientierung in die Trilogie (Strategie, Struktur und Kultur) und 3. Qualitätsmanagement. Aus den Resultaten des empirischen Teils, kombiniert mit den entsprechenden Auswertungen und Analysen (insbesondere Faktorenanalyse und Treiberanalyse) und den in den Grundlagen aufgezeigten Modellen und Folgerungen aus dem Theorieteil, werden dann acht Empfehlungen für die Praxis abgeleitet und durch Experten validiert: (1) Unternehmen sollten dafür sorgen, dass die Bedeutung von Services allen Entscheidungsträgern bewusst wird oder bleibt und in jede strategische Überlegung miteinflussen kann. (2) Unternehmen sollten untersuchen, wie gut ihre Fähigkeiten zur Erkennung und Aufnahme von servicerelevanten Veränderungen aus dem Umfeld sind (absorptive Competency) und mögliche Massnahmen zu deren Erhöhung identifizieren. (3) Mit verbesserter vertikaler und horizontaler Kommunikation können Unternehmen horizontale und vertikale Synergievorteile schaffen. (4) Unternehmen sollten formalisierte Prozesse zur Entwicklung von Services implementieren und den Einbezug von Kunden in den Prozess ermöglichen. (5) Sie sollten Messungen zur internen und externen Serviceorientierung durchführen, was auch das regelmässige Erfassen der Jobzufriedenheit der Mitarbeiter beinhaltet. (6) Neben der Regelung der Zuständigkeit für das Qualitätsmanagement sollten Unternehmen sicherstellen, dass die Kundendaten von hoher Qualität sind. (7) Weiter sollten Unternehmen eine serviceorientierte Wissens- und Lernkultur schaffen und (8) dafür sorgen, dass Vorgesetzte transparent die Bedeutung von Services regelmässig kommunizieren und vorleben.

Schweizer Unternehmen haben die Bedeutung von Services erkannt, was die Grundvoraussetzung überhaupt ist, in einem servicedominierten Wettbewerb erfolgreich zu sein.

Durch die Resultate dieser Arbeit können Unternehmen für sich selber Massnahmen ableiten, welche ihre Serviceorientierung erhöhen sollten. Es ist anzunehmen, dass Services auch in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen, wobei die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an ihre Umwelt entscheidend sein wird. Services bieten die Gelegenheit sich permanent anzupassen, da die Leistungserstellung gemeinsam mit den Kunden entwickelt wird. Die Anpassungsfähigkeit braucht aber auch neue Kompetenzen, agile Strukturen und Prozesse und eine Kultur, die fähig ist, mit Veränderungen umzugehen. Die Aufgabe des Marketings verändert sich damit fundamental und führt automatisch zu neuem Forschungsbedarf im Servicebereich. Diese Dissertation hat einen kleinen Beitrag geleistet, Licht ins Dunkel der Serviceorientierung von grossen und mittleren Unternehmen in der Deutschschweiz zu bringen. Verschiedene Gebiete müssen in den folgenden Jahren weiter ausgeleuchtet werden.

# 1 Problemstellung und Zielsetzung

## *1.1 Hintergrund*

Das Umfeld von Unternehmen verändert sich permanent. Viele Unternehmen sehen sich heute mit einer sich wandelnden Umwelt konfrontiert, die im Vergleich zu früher an Dynamik und Komplexität gewonnen hat. Diese Entwicklungstendenz wird sich gemäss verschiedenen namhaften Forschungsinstituten in den nächsten Jahren weiterhin verschärfen.<sup>1</sup> Gleichzeitig sehen sich Marketing Verantwortliche nach innen einem steigenden Vertrauensverlust gegenübergestellt und versuchen durch datenbasiertem Marketing die Wahrnehmung von Marketing als reinem Cost Center zu korrigieren und aufzuzeigen, wie Marketing Werte schafft.<sup>2</sup>

Menschen befriedigen Bedürfnisse und Wünsche durch den Kauf von Austauschobjekten und darunter werden Produkte und auch Dienstleistungen verstanden. Kunden kaufen keinen Bohrer, um einen Bohrer zu besitzen, sondern sie brauchen ein Loch in der Wand.<sup>3</sup> Der Bohrer wird damit austauschbar und mit zunehmend globalem Wettbewerb entsteht ein erhöhter Preiskampf bei tangiblen<sup>4</sup> Produkten. Damit steigt automatisch die Bedeutung von Services<sup>5</sup> über die noch eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz möglich ist.<sup>6</sup> Neben der Differenzierungsmöglichkeit stellt die Serviceorientierung auch eine vielversprechende Wachstumsstrategie dar.<sup>7</sup> Eine Verschiebung weg von tangiblen Produkten hin zur Gestaltung von wettbewerbsfähigen

---

<sup>1</sup> Vgl. McKinsey Global Research Institute (MGI), Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT) oder auch Zukunftsinstitut.

<sup>2</sup> Vgl. Kumar et al. (2013), S. 330 oder auch zur generellen Wahrnehmung von Marketing in Unternehmen vgl. Strandvik/Holmlund/Grönroos (2014).

<sup>3</sup> Vgl. Kotler/Keller/Biemel (2007), S. 12f.

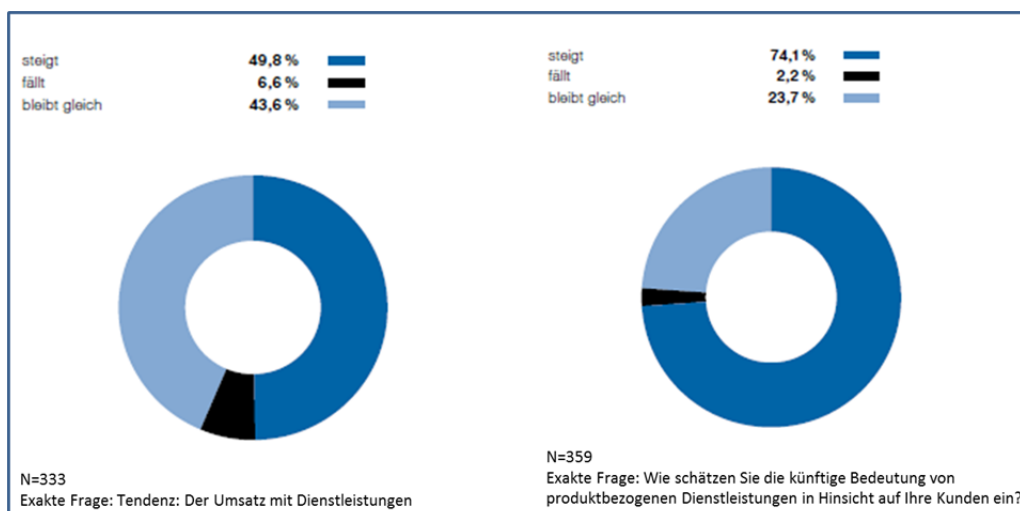
<sup>4</sup> Vgl. Levitt T. (1981), S. 94-102.

<sup>5</sup> Unter Services soll vorerst in dieser Arbeit alle intangiblen Leistungsmerkmale eines Angebots und damit als Synonym zu dem Begriff der Dienstleistung verstanden werden. Damit wird dem Verständnis des Begriffs im anglo-amerikanischen Raum gefolgt. In Kapitel 2 wird auf den Begriff genauer eingegangen.

<sup>6</sup> Vgl. Kotler/Keller/Biemel (2007), S. 399f.

<sup>7</sup> Vargo & Lusch (2008), S. 254.

Services wird zunehmend gefordert<sup>8</sup> und findet unter dem Begriff “Servitization“ Anklang in der Marketingliteratur und taucht zum ersten Mal 1988 auf: „*Servitization is happening in almost all industries on a global scale. Swept up by the forces of deregulation, technology, globalization and fierce competitive pressure, both service companies and manufacturers are moving more dramatically into services.*”<sup>9</sup> Dies gilt offenbar auch für die Schweizer Unternehmen. Wie eine Befragung von 389 KMUs in der Schweiz zeigt, gehen 50% der Unternehmen davon aus, dass die Umsätze von Services gegenüber physischen Produkten in den nächsten Jahren steigen wird. Lediglich 7% sind vom Gegenteil überzeugt. Drei Viertel der Befragten sehen vor allem eine Steigerung der produktbezogenen Serviceleistungen, wie nachfolgende Abbildung zeigt.<sup>10</sup>



**Abbildung 1: Steigende Dienstleistungsumsätze und Bedeutung produktbezogener Dienstleistungen**

Quelle: Mandl/Fuchs/Rauch/Comolli/Forestier/Wallmer (2014), S 32.

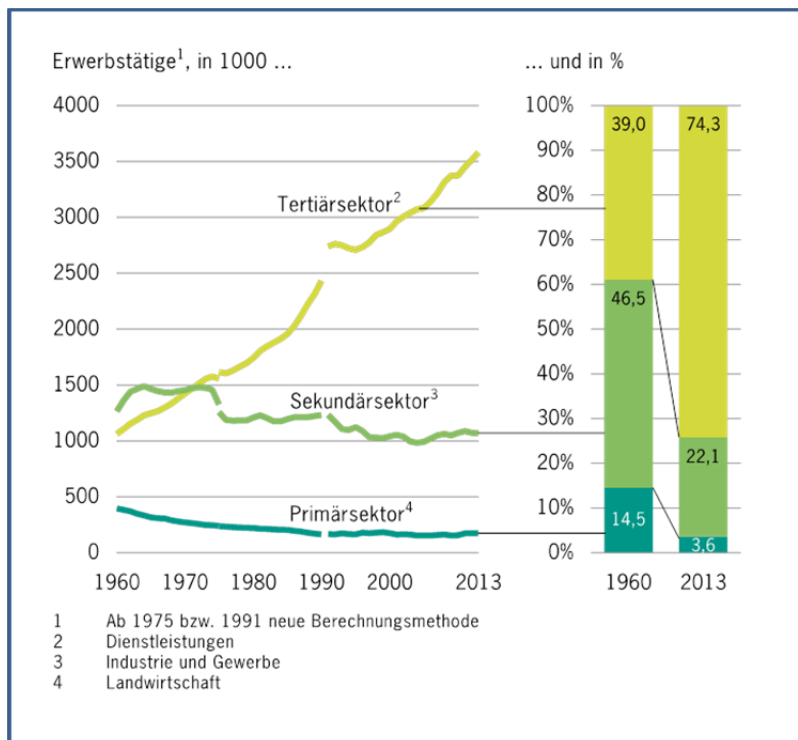
Dies zeigt sich auch sehr deutlich, wenn man die gesamtwirtschaftliche Entwicklung der drei Sektoren betrachtet, wie dies das Bundesamt für Statistik gemacht hat. Der Primärsektor ist in Bezug auf die prozentuale Verteilung der Beschäftigten in den

<sup>8</sup> Vgl. dazu später die Ausführungen in Kapitel 3 Service Dominant Logic, S. 40ff.

<sup>9</sup> Vandermerwe/Rada (1988), S. 315. Vgl. auch Grönroos/Ravald (2011), S. 5-22, Steunebrink (2012) oder Kastalli/Looy (2013).

<sup>10</sup> Vgl. Mandl/Fuchs/Rauch/Comolli/Forestier/Wallmer (2014), S. 30f.

letzten 53 Jahren stark geschrumpft, der Sekundärsektor hat sich halbiert und der Tertiärsektor fast verdoppelt, wie die nachfolgende Abbildung zeigt.<sup>11</sup>



**Abbildung 2: Von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft**

Quelle: Bundesamt für Statistik (2014)<sup>12</sup>

Auch global lässt sich eine ähnliche Entwicklung verfolgen. Im Jahr 2012 stagnierte der weltweite Warenexport, wobei der weltweite Export von Services immerhin um 2 Prozent zunahm.<sup>13</sup> Trotz des in den letzten Jahrzehnten kontinuierlichen Wachstums des Dienstleistungssektors in den entwickelten Volkswirtschaften wird für diesen Sektor immer noch grosses Wachstumspotential vorausgesagt.<sup>14</sup>

Die Ausrichtung auf Services betrifft jedoch nicht nur international tätige Dienstleistungsunternehmen, sondern ist für alle Unternehmen relevant, die global agieren und

<sup>11</sup> Vgl. Bundesamt für Statistik: Arbeit und Erwerb, Panorama, Feb. 2014, (Abgerufen am 17.06.2014).

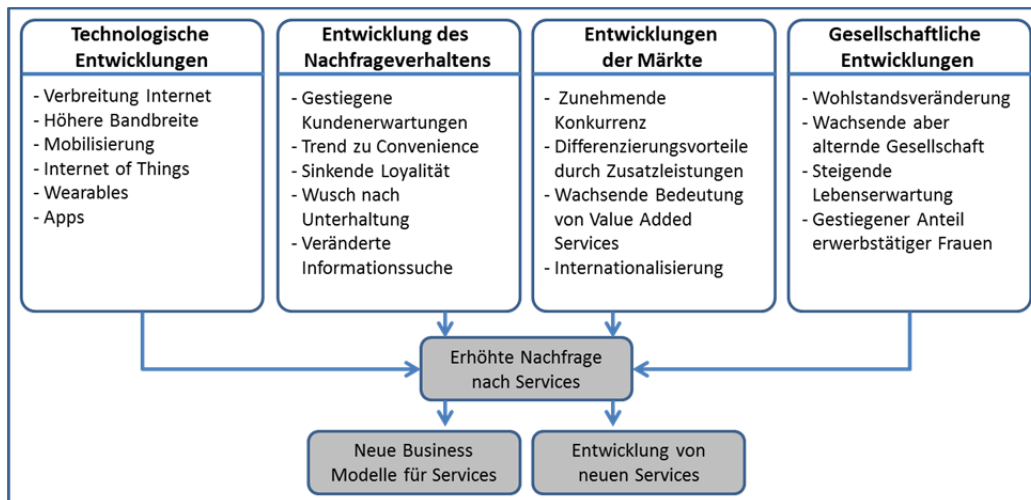
URL: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/01/pan.html>.

<sup>12</sup> bfs, Feb. 2014, <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/01/pan.html>.

<sup>13</sup> Vgl. World Trade Organisation (2013), S. 11.

<sup>14</sup> Vgl. Lovelock/Wirtz (2001), S. 27 ff. oder Meffert/Bruhn (2012), S. 9ff.

einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil anstreben.<sup>15</sup> Schlussendlich sind alle Unternehmen betroffen, die einem veränderten Kundenverhalten gegenüberstehen, welches zum Beispiel durch technologische Entwicklungen beeinflusst wird, wie dies bei der Generation Y der Fall ist.<sup>16</sup> Verschiedene weitere Faktoren stimulieren diese Entwicklung in Richtung Dienstleistungsgesellschaft, wie die nachfolgende Abbildung zeigt.<sup>17</sup>



**Abbildung 3: Einflussfaktoren auf die zunehmende Nachfrage von Services**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lovelock/Wirtz (2011), S.11 und Mefert/Bruhn (2012), S. 5.

Gleichzeitig stellen immer wieder Studien fest, wie wenig entwickelt Unternehmen im Bereich ihrer Servicegestaltung sind oder wie stark sich Unternehmen bezüglich ihrer Marktleistung überschätzen. 86% der mittelständigen Unternehmen in Deutschland haben kaum formalisierte Prozesse zur Servicegestaltung und Serviceentwicklung, wie eine Studie der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS 2012 festgestellt hat<sup>18</sup>. Eine Studie von Bain & Company in den USA zeigt auf, dass 80% der 362 befragten Unternehmensentscheidungsträger angeben, dass sie eine überdurch-

<sup>15</sup> Vgl. Lusch, Vargo & Malter (2006), S. 264.

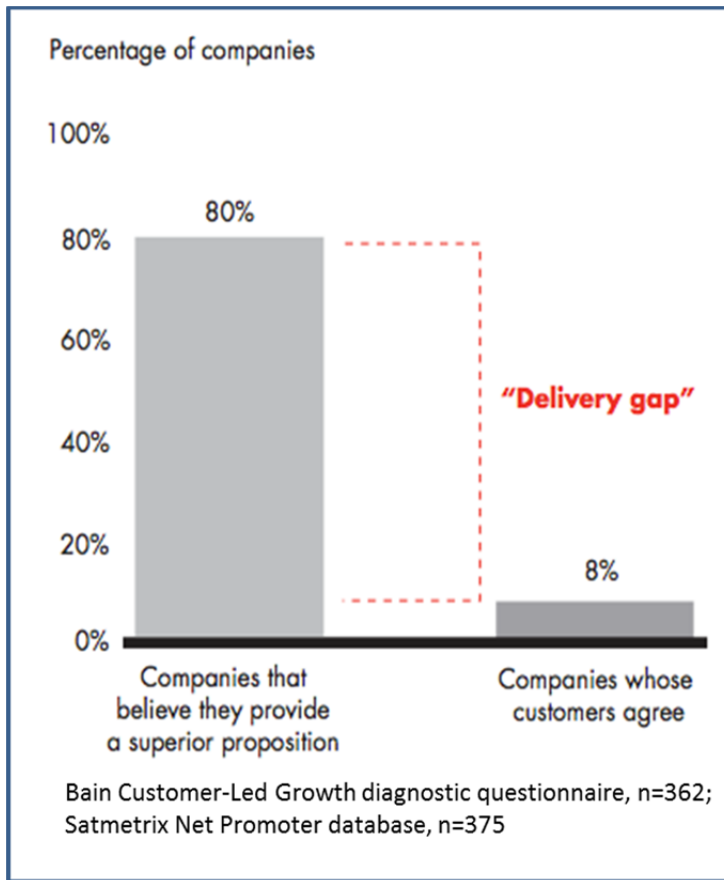
<sup>16</sup> Vgl. Bolton/Parasuraman/Hoefnagels et al. (2013) und Ausführungen zur Generation Y in Kapitel 333 Nutzung von neuen Kommunikationskanälen, S. 60ff.

<sup>17</sup> Zu Erklärungsansätzen der zunehmenden Bedeutung von Dienstleistungen vgl. auch Fliess (2009), S. 4ff.

<sup>18</sup> Vgl. Hofmann/Posselt/Fuhrmann/Roth (2012), S. 58.



schnittliche Serviceleistung erbringen, die jedoch von lediglich 8% der Kunden auch bestätigt wird.<sup>19</sup>



**Abbildung 4: Delivery Gap**

Quelle: Allen/Reichheld/Hamilton/Markey (2005), S. 1.

Auch im deutschsprachigen Raum haben verschiedene Studien Befragungen auf der Kundenseite durchgeführt, welche einen Einblick geben, wie Unternehmen von den Kunden wahrgenommen werden. Gemäss einer regelmässig durchgeführten praxisorientierten Service Studie in der Schweiz und Österreich bei 1000 Konsumenten gehören die folgenden Unternehmen in der Schweiz zu den führenden Unternehmen aus Konsumentensicht: 1. Swisscom, 2. Migros, 3. Apple, 4. SBB und 5. Sunrise.

<sup>19</sup> Vgl. Allen/Reichheld/Hamilton/Markey (2005).

Hauptgründe für die Kundenbegeisterung für Swisscom waren: guter Service, lösungsorientiert, freundlich, hilfsbereit, kompetent, zuverlässig, etc.<sup>20</sup>

In Deutschland misst das Deutsche Institut für Servicequalität als privatwirtschaftliches Marktforschungsinstitut die Servicequalität in den unterschiedlichsten Branchen und hat sich zum Ziel gesetzt, den Service in Deutschland zu verbessern.<sup>21</sup> Weltweit und auch in der Schweiz vertreten, bietet die SGS eine Servicequalitäts-Zertifizierung an, die aus Weiterbildungen, Audits und Reporting besteht.<sup>22</sup>

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Management von Schweizer Unternehmen sich heute mit Problemen konfrontiert sieht, die als Kern vermehrt den Aufbau und die Nutzung von Servicegestaltungsfähigkeiten beinhalten und denen sie auch nicht ausweichen können, denn wie schon Theodore Levitt 1972 sagte: *“There are no such things as service industries. There are only industries whose service components are greater or less than those of other industries. Everybody is in service.”*<sup>23</sup>. So ist es bekannt, dass der Tertiärsektor in der Schweiz bezüglich Umsatz stark gestiegen ist, dass Unternehmen in verschiedenen Sektoren die Bedeutung von Services als hoch einschätzen, dass Unternehmen erwarten, dass die Bedeutung von Services weiter steigt und dass es Unternehmen gibt, die u.a. wegen ihren guten Serviceleistungen weiterempfohlen werden. Zusätzlich ist auch in der Schweiz offensichtlich, dass in

---

<sup>20</sup> PIDAS (2014), S. 24f, (Abgerufen am: 5.7.2014). Gemäss einer anderen Schweizer Studie von Stimmt AG gehören bei den Banken die Raiffeisen, bei den Online Shops Nespresso.ch, bei den Telekommunikationsunternehmen die Swisscom, bei den Zeitungen die Neue Zürcher Zeitung und bei den Krankenversicherungen die KPT zu den am besten bewerteten Unternehmen innerhalb ihrer Branche in Bezug auf die Kundenerlebnisse. Vgl. Stimmt AG (Abgerufen am 3.4.2014): Customer Experience Management Studie. URL: [http://cx-forum.ch/wp-content/uploads/2013/11/Customer\\_Experience\\_Studie\\_2013\\_BEAMER.pdf](http://cx-forum.ch/wp-content/uploads/2013/11/Customer_Experience_Studie_2013_BEAMER.pdf)

<sup>21</sup> Vgl. Deutsches Institut für Service-Qualität, (Abgerufen am 13.12.2013). URL: <http://disq.de/studien.html>.

<sup>22</sup> Vgl. SGS, (Abgerufen am 24.6.2014). URL: <http://www.sgs.ch/de-DE/Health-Safety/Quality-Health-Safety-and-Environment/Quality/Qualicert-Service-Quality-Certification.aspx>.

<sup>23</sup> Levitt T.: (1972), S. 50.

den letzten Jahren zahlreiche Professional Service Firms (PSFs)<sup>24</sup> ihr Leistungsportfolio mit Produkten ergänzt haben, welche den “Delivery Gap”<sup>25</sup> für ihre Kunden schliessen sollen.<sup>26</sup> Es besteht jedoch wenig Klarheit über den branchenübergreifenden Zustand bezüglich der Implementierung der Serviceorientierung<sup>27</sup> von Unternehmen in der Schweiz. Ist zum Beispiel die Serviceorientierung fester Bestandteil der Unternehmensstrategie? Wird die Serviceorientierung auch in bestehenden Strukturen und Prozessen sichtbar und fliesst die Serviceorientierung auch in die Unternehmenskultur und die Mitarbeiterführung ein? Weiter existieren in der Schweiz keine aktuellen Untersuchungen, die aufzeigen, wie erfolgreich sich Unternehmen bezüglich ihrer Serviceleistung einschätzen und welche aktuellen Herausforderungen sie haben, um serviceorientierter zu werden oder wie Unternehmen überhaupt neue Services entwickeln und welche Unternehmensbereiche oder auch Kunden dabei involviert sind. Das Ziel dieser Arbeit ist es, diesen Missstand zu beheben, wie im folgenden Kapitel weiter ausgeführt wird.

---

<sup>24</sup> Kleinaltenkamp definiert PSFs folgendermassen: „*Professionelle Dienstleistungen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie Rat gebend und problemlösungsorientiert sind; von besonders qualifizierten Personen angeboten werden, die über allgemein anerkanntes Fachwissen verfügen; die individuellen Bedürfnisse des jeweiligen Nachfragers in den Mittelpunkt stellen; von Personen erbracht werden, die in ihrer Praxis an bestimmte Verhaltensregeln gebunden sind (eigener Berufsethos), und von (autonomen) berufsständischen Organisationen beaufsichtigt werden, die Berufsgrundsätze formulieren und deren Einhaltung überwachen (förmliche Berufsethik).*“ Kleinaltenkamp (2001), S. 40.

<sup>25</sup> Vgl. Abbildung 4: Delivery Gap, S. 5.

<sup>26</sup> Vgl. zum Beispiel Leistungsportfolio von den bekannten PSFs: McKinsey, Boston Consulting Group, Arthur D. Little, PWC oder auch spezialisierte neuere Anbieter wie zum Beispiel die Stimmt AG, welche sich stark mit Customer Experience Optimierungen befassen. Für die Definition von Customer Experience (CE) wird auf eine englischsprachige Definition zurückgegriffen, da der Begriff Experience beim Übersetzen in die deutsche Sprache zwei Bedeutungen beinhaltet, einerseits Erfahrungen und andererseits Erlebnisse. Bolton et al. definieren CE als: „*all interactions with the focal firm, including its serviceescape, employees and potentially other customers, through face-to-face, electronic and other channels.*“ Bolton/Gustafsson/McColl-Kennedy/Sirianni/Tse (2014), S. 255. Zur Bedeutung von CE vgl. auch Klaus/Edvardsson/Keiningham/Gruber (2014).

<sup>27</sup> Der Begriff Serviceorientierung wird im Kapitel 2 Grundlagen genauer definiert.

## ***12 Forschungsziel, Forschungsfragen und Abgrenzungen***

Die zuvor erarbeitete Ausgangslage zeigt, dass sowohl die Praxis als auch die Forschung bezüglich der Serviceorientierung von Schweizer Unternehmen Defizite aufweisen. Verschiedene Forschungsstudien zeigen zwar auf, dass die Kundenintegration in die Servicegestaltung zu kundenorientierteren Leistungsangeboten führt.<sup>28</sup> Gleichzeitig ist die Serviceorientierung aber kein Garant für mehr Umsatz, Ertrag oder erfolgreiche Serviceeinführung. Der heute nicht bekannte Status Quo der Serviceorientierung und Serviceentwicklung von Schweizer Unternehmen stellt sowohl für die Praxis als auch für die Forschung eine Lücke dar, die es mit dieser Arbeit sowohl für die Praxis als auch für die weitere Forschung zu reduzieren gilt. Dabei soll die Arbeit helfen, Entscheidungsträgern in den Unternehmen möglichen Handlungsbedarf aufzuzeigen, um ihr Unternehmen serviceorientierter gestalten zu können. Zusätzlich soll mit dieser Untersuchung weiterer Forschungsbedarf in einzelnen Bereichen identifiziert werden. Die Zielsetzung der Untersuchung wird entsprechend folgendermassen definiert:

Das **Ziel dieser Arbeit** ist es, den Status Quo der Serviceorientierung von Schweizer Unternehmen mit besonderem Fokus auf grosse und mittlere Unternehmen<sup>29</sup> zu erfassen und Handlungsfelder in Bezug auf Strategie, Struktur und Kultur aufzuzeigen und praxisnahe Implikationen für die Entscheidungsträger abzuleiten. Zusätzlich soll weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt werden.

### **Abgrenzungen:**

Die Zielsetzung setzt den Fokus vor allem auf grosse und mittlere Unternehmen, da mit der Grösse auch die Komplexität wächst und zunehmend Informations- und Kommunikationstechnologien eingesetzt werden. Kleine Unternehmen sollen in dieser Untersuchung nicht berücksichtigt werden. Inhaltlich soll die Untersuchung sehr breit

---

<sup>28</sup> Vgl. zum Beispiel Witell/Kristensson/Gustafsson/Löfgen (2011), S. 140-159.

<sup>29</sup> Gemäss Bundesamt für Statistik (BfS) haben mittlere Unternehmen 50-249 vollzeitäquivalente Mitarbeiter (Vzä) und grosse Unternehmen mehr als 250 vollzeitäquivalente Mitarbeiter. Weiter wird noch unterschieden zwischen Mikrounternehmen bis 9 Vzä und kleine Unternehmen mit 10-49 Vzä. Vgl. Bundesamt für Statistik: Marktwirtschaftliche Unternehmen und Beschäftigte nach Grössenklassen, 2011. URL: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/kev/03/01.html> (Abgerufen am 21.7.2014).

gefasst werden und Strategie, Struktur als auch Kultur bezüglich Serviceorientierung und Servicegestaltung untersuchen. Diese inhaltliche Breite stellt die grösste Herausforderung dar, wenn es um die Umsetzung geht. Der Fokus der Arbeit liegt auf der Serviceorientierung des Unternehmens und nicht des einzelnen Individuums. Es geht also nicht um die Bestimmungsgrössen der persönlichen Serviceorientierung<sup>30</sup>, auch wenn die Mensch-zu-Mensch Interaktion bei der kundenseitigen Bewertung der Servicequalität eine Hauptrolle spielt.<sup>31</sup> Es wäre möglich, die Serviceorientierung lediglich aus Sicht der verwendeten Informations- und Kommunikationssysteme zu betrachten. Auch diese Eingrenzung könnte eine weiterführende Untersuchung darstellen. In dieser Arbeit sollen Systeme lediglich als Bestandteil der Struktur betrachtet werden. Eine dezidierte Betrachtung würde den Rahmen der Arbeit sprengen. Weitere Abgrenzungen werden später nötig, indem inhaltliche Prioritäten gesetzt werden, um die Durchführbarkeit der Untersuchung nicht zu gefährden.

Auch sollen bei den Branchen keine Abgrenzungen gemacht werden, um ein branchenübergreifendes Bild der Schweizer Unternehmenslandschaft zu bekommen. Um Empfehlungen für die Gestaltungsmöglichkeiten der Serviceorientierung machen zu können, muss irgendwie Erfolg gemessen werden. Um diesen Erfolg zu messen, wären Kundenbefragungen der untersuchten Unternehmen wertvoll. Die Kundenperspektive zu erforschen ist aber nicht Bestandteil dieser Arbeit, weil sie den Rahmen sprengen würde. Sie könnte aber Bestandteil von weiterführenden Untersuchungen sein. In dieser Arbeit wird Erfolg lediglich mit einer Selbsteinschätzung der untersuchten Unternehmen gemessen, d.h. der Fokus liegt auf der Unternehmensperspektive, was auch gewisse Verzerrungen bezüglich dem Aussagegehalt mit sich bringt, aber in dieser Phase des Wissensstandes fast unumgänglich ist. Eine zusätzliche Messung auf der Kundenseite dieser Unternehmen würde es ermöglichen, Lücken zwischen Innen- und Aussensicht aufzuzeigen, wäre jedoch in dieser Arbeit nicht zu bewältigen. Um trotzdem eine Aussensicht (aber nicht aus Kundensicht) zu bekommen, wird die externe Perspektive durch eine Expertenbefragung erfasst. Zudem sollen dabei die abgeleiteten Praxisempfehlungen validiert werden.

---

<sup>30</sup> Vgl. hierfür exemplarisch die Studie von Baydoun/Rose/Emperado (2001).

<sup>31</sup> Die interpersonelle Serviceliteratur zeigt auf, dass jeder direkte Kundenkontakt eine Gelegenheit darstellt den Kunden zufriedenzustellen. vgl. Zeithaml/Bitner/Gremler (2012), S. 101.

In dieser Arbeit geht es nicht darum, Hypothesen zu bestätigen oder zu widerlegen, sondern aus Entdeckungs- und Anwendungszusammenhang sowie Grundlagen, Theorien und Modellen, Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für Entscheidungsträger von grossen und mittleren Schweizer Unternehmen zu entwickeln. Dazu ist die Erfassung des Status Quo der Serviceorientierung von Schweizer Unternehmen entscheidend.

### ***13 Forschungsmethodik***

Für den Entwurf eines gesamthaften Konzepts für die Anwendung von Serviceorientierung ist zunächst ein umfassendes Literaturstudium nötig, das auch empirische Untersuchungen über Wirkungszusammenhänge der Serviceorientierung einschliesst. Dieses explorative Vorgehen ist angebracht, da die Serviceorientierung aus Managementsicht bisher wenig systematisiert ist. Aus den gefundenen Ergebnissen lässt sich eine Eingrenzung und Strukturierung des Themas herausarbeiten in dem ein Conceptual Framework entwickelt wird.

Die vorgeschaltete explorative, und damit massgeblich qualitativ angelegte Phase legt den Schwerpunkt auf die Makrosicht der Serviceorientierung, und bildet so die Basis für die empirische Untersuchung, die mittels einer schriftlichen Befragung bei Unternehmen in der Deutschschweiz erfolgen soll. Dieses quantitative Verfahren ermöglicht eine inhaltlich breite Erhebung, wobei der Status Quo der Serviceorientierung quer durch alle Branchen erfasst wird. Es wird darauf geachtet, dass der Fragebogen für Unternehmen unterschiedlicher Grössen und Branchen auch geeignet ist, wobei der Fokus auf grosse und mittlere Unternehmen gelegt wird. Mit dieser empirischen Erhebung entsteht eine Innensicht in Unternehmen. Mit einer Faktorenanalyse und einer Treiberanalyse wird versucht, die Erfolgsfaktoren der Serviceorientierung zu identifizieren, um anschliessend Empfehlungen für die Unternehmen abzuleiten. Diese Empfehlungen werden zusätzlich von Experten validiert. Damit wird eine externe Sicht auf die Serviceorientierung involviert. Diese Experten für Serviceorientierung arbeiten für Professional Service Firms (PSFs), für Hochschulen und Universitäten und haben sich seit Jahren mit dem Thema Serviceorientierung von Unternehmen beschäftigt. Bei den PSFs handelt es sich ausschliesslich um Unternehmen, die auch ein Leistungsangebot aufweisen für die Verbesserung der Serviceorientierung von Unternehmen und die über die nötigen Referenzen bezüglich dem Einsatz von Methoden zur Verbesserung

der Serviceorientierung verfügen. Bei den akademischen Experten handelt es sich um Exponenten, die sich im Bereich Servicegestaltung und Serviceorientierung einen Namen gemacht haben. Die Experten können beurteilen, wie sich Unternehmen in Zukunft verändern müssen, um den neuen Marktanforderungen gerecht zu werden. Als Methode wird ein schriftlicher Fragebogen verwendet, wobei die Experten mit den abgeleiteten Empfehlungen konfrontiert werden. Die Expertenbefragung ergänzt die Innenperspektive des empirischen Teils mit einer Aussenperspektive. Dies erlaubt dem Autor, die abgeleiteten Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen an das Management der untersuchten Unternehmen validieren zu lassen und einen Ausblick zu geben. Abschliessend wird aufgezeigt, wo zusätzlich noch Forschungsbedarf besteht.

### ***14 Aufbau der Arbeit***

Innerhalb des Kapitels 2 wird zuerst auf die Serviceorientierung in der Betriebswirtschaftslehre eingegangen, Begriffsdefinitionen werden geklärt und die Geschichte der Serviceorientierung wird aufgezeigt.

<b>Kapitel 1</b>	Einleitung	Forschungsfrage
<b>Kapitel 2</b>	Serviceorientierung in der Betriebswirtschaftslehre	Definitionen, Entwicklung und bestehende Modelle
<b>Kapitel 3</b>	Service Dominant Logic	Theorie
<b>Kapitel 4</b>	Status Quo von Unternehmen bei ihrer Serviceorientierung	Empirie Datensammlung und Auswertung
<b>Kapitel 5</b>	Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für eine höhere Serviceorientierung	Desk Research, Experteninterviews
<b>Kapitel 6</b>	Ergebnisse und Schlussfolgerungen	Folgerungen, zukünftige Forschung

**Abbildung 5: Aufbau der Arbeit**

Quelle: eigene Darstellung

Kapitel 3 befasst sich dann mit der Service Dominant Logic aus drei verschiedenen Perspektiven: Strategie, Struktur und Kultur. Im Kapitel 4 wird der Status Quo von Unternehmen in der Deutschschweiz bezüglich ihrer Serviceorientierung empirisch erfasst und ausgewertet. Im anschliessenden Kapitel 5 werden alle Erkenntnisse aus

den Kapiteln 2-4 zusammengezogen, indem zuerst die Resultate der Umfrage diskutiert und Erfolgsfaktoren der Serviceorientierung analysiert werden, um Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für das Management von Unternehmen zu entwickeln, welche eine höhere Serviceorientierung anstreben. Durch Experteninterviews werden die Handlungsempfehlungen validiert und priorisiert. Innerhalb von Kapitel 6 wird ein Fazit gezogen und ein Ausblick gewagt. Zusätzlich wird auf möglichen zukünftigen Forschungsbedarf eingegangen.



## 2 Grundlagen der Serviceorientierung

In diesem Kapitel werden zuerst die Begriffe geklärt und in einem Bezugsrahmen eingeordnet. Anschliessend wird die Entwicklung der Serviceorientierung in der Betriebswirtschaftslehre aufgezeigt und dann wichtige Modelle der Servicegestaltung, der Messung der Serviceorientierung und des Serviceerfolgs vorgestellt.

### 21 Begriffsklärung

Im Folgenden werden die Begriffe Service, Serviceorientierung und mittlere und grosse Unternehmen geklärt.

#### 211 Service

Wie bereits in der Einleitung beschrieben, wird der Begriff Service im deutschsprachigen Raum häufig nur für Zusatzleistungen wie Montage und Reparatur eingesetzt. In dieser Arbeit wird er als Synonym zu dem Begriff der Dienstleistung verstanden, was dem anglo-amerikanischen Verständnis entspricht.<sup>32</sup> Obwohl in der Praxis über den Begriff Dienstleistung meistens Klarheit herrscht, findet man in der Wissenschaft keine einheitliche Definition von Dienstleistungen.<sup>33</sup> Der in der Einleitung beschriebene tertiäre Sektor beinhaltet eine volkswirtschaftlich geprägte institutionelle Sichtweise von Dienstleistungen bei welcher die Unternehmen, die Dienstleistungen anbieten, dem tertiären Sektor zugeordnet werden.<sup>34</sup>

In der anglo-amerikanischen Literatur haben sich unter der Abkürzung „IHIP-Characteristics“ die folgenden vier Dienstleistungscharakteristika vorerst durchgesetzt:

- “Intangibility“,
- “Heterogeneity“,

---

<sup>32</sup> Ein früher Überblick über die angelsächsische Dienstleistungsforschung liefert Fisk/Brown/Bitner (1993).

<sup>33</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2012), S. 16.

<sup>34</sup> Als tertiärer Sektor bezeichnet das Bundesamt für Statistik: Dienstleistungsbranchen wie z. B. Handel, Gastgewerbe, Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Gesundheitswesen, öffentliche Verwaltung. Vgl. Bundesamt für Statistik - Eidgenössische Betriebszählung 2008, S. 7.

- “Inseparability of production and consumption“ und
- “Perishability“.<sup>35</sup>

Zeithaml, Parasuraman und Berry haben in einer empirischen Studie untersucht, welche Probleme durch die typischen Eigenschaften von Services hervorgerufen werden, wie nachfolgende Abbildung zeigt.

Unique Service Features	Resulting Marketing Problems	Selected References Citing Problems
Intangibility	1. Services cannot be stored.	Bateson (1977), Berry (1980), Langeard et al. (1981), Sasser (1976)
	2. Cannot protect services through patents.	Eiglier and Langeard (1975, 1976), Judd (1968)
	3. Cannot readily display or communicate services.	Rathmell (1974)
	4. Prices are difficult to set.	Dearden (1978), Lovelock (1981), Thomas (1978)
Inseparability	1. Consumer involved in production.	Booms and Nyquist (1981)
	2. Other consumers involved in production.	Bateson (1977), George (1977), Gronroos (1978)
	3. Centralized mass production of services difficult.	Sasser et al. (1978), Upah (1980)
Heterogeneity	1. Standardization and quality control difficult to achieve.	Berry (1980), Booms and Bitner (1981)
Perishability	1. Services cannot be inventoried.	Bateson (1977), Sasser (1976)

**Abbildung 6: Marketingprobleme von Services**

Quelle: Zeithaml/Parasuraman/Berry (1985), S. 35.

Die Autoren führen die Marketingprobleme auf die einzigartigen Eigenschaften von Services zurück und entwickeln anschliessend Strategien zur Überwindung dieser Probleme.<sup>36</sup> Lovelock/Wirtz zeigen dieselbe etwas modernisierte und ausführlichere Vorgehensweise.<sup>37</sup> In den letzten Jahren wurden die IHIP Charakteristiken von verschiedener Seite stark kritisiert und als ungenügend bezeichnet, da sie vor allem dazu dienen, Services von Sachgütern zu unterscheiden.<sup>38</sup> Was zum Beispiel Vargo und Lusch zu dieser Schlussfolgerung führt: „*we advocate that the strategy of differentiating services from goods should be abandoned and replaced with a strategy of understanding how they are related. Service is the common denominator in exchange, not some special form of exchange (i.e. what goods are not); as a number of scholars (i.e.*

<sup>35</sup> Vgl. Zeithaml/Parasuraman/Berry (1985), S. 33f. oder Fisk/Brown/Bitner (1993).

<sup>36</sup> Vgl. Zeithaml/Parasuraman/Berry (1985), S. 35.

<sup>37</sup> Vgl. Lovelock/Wirtz (2011), S. 37.

<sup>38</sup> Vgl. u.a. Lovelock/Wright (2001), Vargo/Lusch (2004b), Lovelock/Gummesson (2004), Lusch/Vargo (2014), S. 43ff. oder Lovelock/Wirtz (2011), S. 37.

*Gummesson 1995; Kotler 1980) have noted, both goods and services render service*”<sup>39</sup>

Trotz dieser Kritik wird den IHIP Charakteristika eine gewisse Daseinsberechtigung gegeben, so haben zum Beispiel Edvardsson, Gustafsson und Roos die IHIP Charakteristika anhand von Experteninterviews untersucht und kommen zum folgenden Schluss: „[...]we should not generalize the characteristics to all services, but use them for some services when they are relevant and in situations where they are useful and fruitful. We need to understand the conditions under which they apply.“<sup>40</sup>

Die am häufigsten vorgenommene Gruppierung von Definitionen in der wissenschaftlichen Literatur ist die Einteilung von Corsten<sup>41</sup>:

- **Enumerative Definition:** Erfassung des Dienstleistungsbegriffes durch die Aufzählung von Beispielen,
- **Negativdefinition:** Abgrenzung des Dienstleistungsbegriffes über eine Negativdefinition zu Sachgütern,
- Definition anhand **konstitutiver Merkmale:** Explizite Definition des Dienstleistungsbegriffes durch konstitutive Merkmale.

Enumerative Definitionen und Negativdefinitionen gelten in der Literatur als weniger gut geeignet<sup>42</sup>, weshalb hier mit der Definition anhand konstitutiver Merkmale fortgefahren wird. Bei den konstitutiven Merkmalen wiederum lassen sich vier unterschiedliche Definitionsansätze unterscheiden:<sup>43</sup>

#### 1. Tätigkeitsorientierte Definition

*“Jede menschliche Tätigkeit ist im eigentlichen und ursprünglichen Sinne eine ‘Dienstleistung’, d.h. eine Leistung im Dienste eigener und/oder anderer Interessen. Man kann auch sagen: Das, was der Mensch tut, um seine physische Arbeitskraft mit oder ohne Verbindung zur materiellen Güterwelt in den Zweckbereich der menschlichen Bedürfnisbefriedigung zu bringen, ist eine Dienstleistung.”*<sup>44</sup>

---

<sup>39</sup> Vargo/Lusch (2004b), S. 334.

<sup>40</sup> Edvardsson/Gustafsson/Roos (2005), S. 115.

<sup>41</sup> Vgl. Corsten (1984), S. 253, Corsten (1985), S. 173, Costen/Gössinger (2007), S. 21.

<sup>42</sup> Vgl. Corsten (1985), S. 174 und Kleinaltenkamp (2001), S. 30.

<sup>43</sup> Vgl. für die folgenden Ausführungen Meffert/Bruhn (2012), S. 16ff.

<sup>44</sup> Schüller (1967), S. 19, zitiert in Meffert/Bruhn (2012), S. 16.

## 2. Prozessorientierte Definition

*“Dienstleistungen im weitesten Sinne sind der Bedarfsdeckung Dritter dienende Prozesse mit materiellen und/oder immateriellen Wirkung, deren Vollzug und deren Inanspruchnahme einen synchronen Kontakt zwischen Leistungsgeber und Leistungsnehmer bzw. deren Objekten von der Bedarfsdeckung her erfordert.”<sup>45</sup>*

## 3. Ergebnisorientierte Definition

*“Demnach kann [...] Leistung nicht als Prozess, sondern nur als Ergebnis des Prozesses angesehen werden, denn nur dieses ist am Markt vertretbar.” Dienstleistungen werden definiert als: “[...] für den Absatz produzierte immaterielle Wirtschaftsgüter.”<sup>46</sup>*

## 4. Potentialorientierte Definition

*„[...] beinhaltet die Auffassung, dass Dienstleistungen als die durch Menschen oder Maschinen geschaffenen Potentiale bzw. Fähigkeiten eines Dienstleistungsanbieters angesehen werden können, spezifische Leistungen beim Dienstleistungsnachfrager zu erbringen.“<sup>47</sup>*

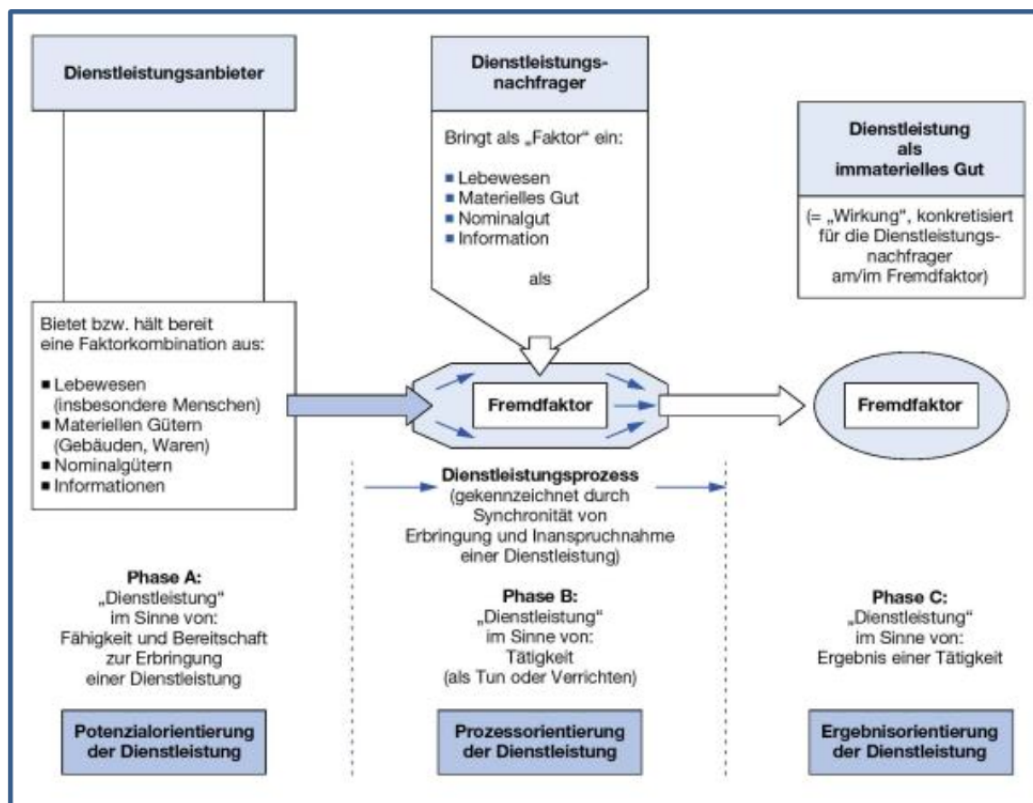
Die tätigkeitsorientierte Definition stellte sich als wenig praktikabel heraus. Durch eine phasenbezogene Betrachtung konnten die prozess-, ergebnis- und potentialorientierte Interpretation integriert werden, wobei das Dreiphasenmodell von Hilke entstand.

---

<sup>45</sup> Berekoven (1983), S. 23, zitiert in Meffert/Bruhn (2012), S. 16.

<sup>46</sup> Maleri (1997), S. 4, zitiert in Meffert/Bruhn (2012), S. 17.

<sup>47</sup> Meffert/Bruhn (2012), S. 17.



**Abbildung 7: Phasenbezogener Zusammenhang zwischen den drei konstitutiven Merkmalen von Services**

Quelle: Hilke 1989 S. 15

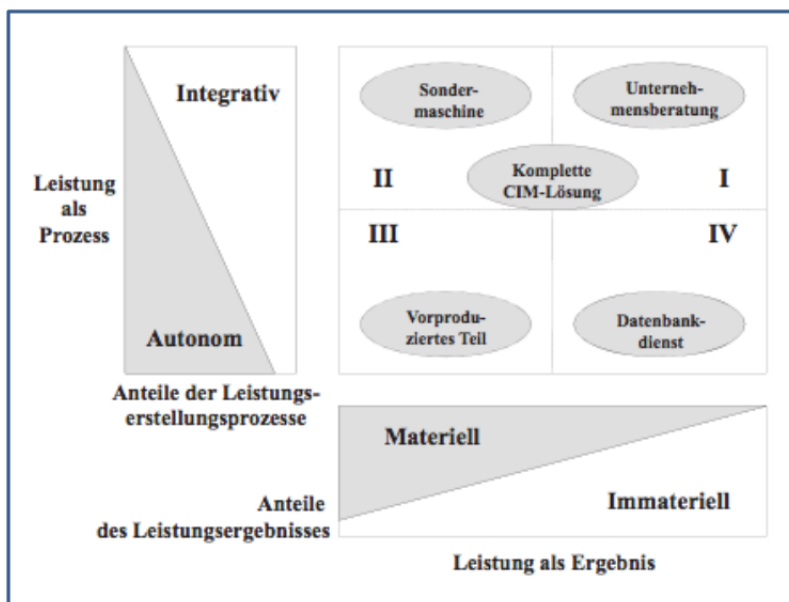
Das Modell von Hilke gleicht einem ‘Input-Transformation-Output’ Modell<sup>48</sup> bei dem der Input dem Leistungspotential, die Transformation dem Leistungserstellungsprozess und der Output dem Leistungsergebnis entspricht. Meffert/Bruhn verstehen “Services“ (gleich wie der Autor dieser Arbeit) als Synonym von “Dienstleistungen“ und definieren sie in Anlehnung an das Modell von Hilke folgendermassen:

*„Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (zum Beispiel Versicherungsleistungen) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (zum Beispiel Friseurleistungen) verbunden sind (**Potentialorientierung**). Interne (zum Beispiel Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (**Prozessorientierung**). Die Faktorenkombi-*

<sup>48</sup> Vgl. Slack/Chambers/Johnston (2010), S. 11.

*nation des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (zum Beispiel Kunden) und deren Objekten (zum Beispiel Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (zum Beispiel Inspektion beim Auto) zu erzielen (Ergebnisorientierung).“<sup>49</sup>*

Alle Versuche, eine trennscharfe Unterscheidung von Sach- und Dienstleistungen vorzunehmen, scheitern.<sup>50</sup> Aus diesem Grund entwickelten Engelhardt et al. eine Leistungstypologie, bei welcher diese Trennung fließend ist. Dabei sind die Bestimmungsdimensionen zur Charakterisierung von Leistungen einerseits der Grad der Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess und andererseits der Grad der Immaterialität des Dienstleistungsergebnisses, wie nachfolgende Abbildung zeigt.



**Abbildung 8: Leistungstypologie**

Quelle: Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 417.

Derselben Argumentation folgend definiert Kleinaltenkamp Dienstleistungen als Leistungen:

- „[...] bei denen ein Leistungspotential existiert, das die Fähigkeit und Bereitschaft zur Erbringung einer Leistung bereithält,

<sup>49</sup> Meffert/Bruhn (2012), S. 19.

<sup>50</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 398 ff.

- *in deren Erstellungsprozesse externe Faktoren integriert werden, an denen oder mit denen die Leistung erbracht wird, und*
- *deren Ergebnisse bestimmte materielle oder immaterielle Wirkungen an den externen Faktoren darstellen.*<sup>51</sup>

Immer häufiger findet man auch den Begriff Leistungsbündel, bei dem keine Trennung mehr von tangiblen und intangiblen Absatzobjekten vorgenommen wird.<sup>52</sup> Dass es in der wissenschaftlichen Literatur weder für Service noch für Dienstleistungen trennscharfe Definitionen gegenüber Sachleistungen gibt, ist nicht dramatisch, weil Konsumenten im Verständnis von Customer Experience Management<sup>53</sup> auch keinen Unterschied machen, was jetzt tangible und intangible ist, sondern sich ein Bild aus mehreren unterschiedlichen Touchpoints<sup>54</sup> zusammenstellen.<sup>55</sup> Auch Praktiker stören sich kaum an der wissenschaftlich unscharfen Abgrenzung zwischen Dienst- und Sachleistungsdefinitionen. Helén/Gummerus argumentieren jedoch, dass Unternehmen umso mehr ein Verständnis aufbauen müssen, welche tangiblen und intangiblen Elemente ihres Leistungsangebots bei den Kunden wie wirken und entsprechend das Verhältnis zwischen tangiblen und intangiblen Leistungsmerkmalen aktiv steuern sollten.<sup>56</sup> Ein Fokus auf eine Definition, die sich nicht von Sachleistungen abgrenzt, scheint trotzdem zielführend zu sein. Vargo und Lusch gehören zu den Autoren, die sich von der Abgrenzung von Services gegenüber Sachleistungen lösen. Sie stellen grundsätzlich die zugrundeliegende Güterlogik in Frage und fokussieren sich auf die zentrale Rolle von Services im ökonomischen Austauschprozess: „[...] *we question the conventional, underlying rationale and the associated, implied approach. The purpose of this commentary is to explore this traditional logical foundation with its roots in the manufacturing and provision of tangible output and to propose an alternative logic, one grounded in a revised understanding of the meaning of service as a*

---

<sup>51</sup> Kleinaltenkamp (2001), S. 40.

<sup>52</sup> Vgl. Peschl (2010).

<sup>53</sup> Für die Definition von CEM siehe Fussnote 26, S. 7.

<sup>54</sup> Definition von Touchpoint „*Touchpoint: Every contact point between a customer and the service provider.*” Stickdorn/Schneider (2011), S. 34.

<sup>55</sup> Vgl. Drengner/Jahn/Gaus (2013).

<sup>56</sup> Vgl. Helén/Gummerus (2013).

*process and its central role in economic exchange.*“<sup>57</sup> Vargo und Lusch definieren entsprechend Services als: *„the application of competences (knowledge and skills) for the benefit of another entity or the entity itself.“*<sup>58</sup> Dabei verstehen die Autoren Service als einen gemeinsamen Prozess zwischen Kunde und Anbieter. Diese Definition von Services soll für die vorliegende Arbeit gelten.

## 212 Serviceorientierung

Es existieren viele betriebswirtschaftliche Autoren, welche die Serviceorientierung als Parameter verstehen, welcher die Qualität und die Kundenbeziehung formen.<sup>59</sup> So versteht auch Coenen Serviceorientierung als: *„die ständige Ausrichtung an der Zielgrösse des Dienens, die sich anhand einer umfassenden, kontinuierlichen Ermittlung und Analyse der individuellen dienstleistungsbezogenen Kundenerwartungen sowie einer internen und externen Umsetzung in Serviceangebote und individuellen Interaktionen konkretisiert. Im Rahmen eines Beziehungsmarketing-Konzeptes dient sie dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren.“*<sup>60</sup> Die Definition zeigt, dass es eine interne und externe Serviceorientierung gibt und dass diese im Kundenbeziehungsmanagement eingeordnet ist. Bruhn/Stauss sprechen in diesem Zusammenhang von Serviceorientierung als Spezialfall der Kundenorientierung und Kundenorientierung als Spezialfall der Marktorientierung.<sup>61</sup> Bruhn definiert Kundenorientierung als: *„[...] die umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der individuellen Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen sowie Interaktionen im Rahmen eines Beziehungsmarketing-Konzeptes mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren.“*<sup>62</sup> Zusätzlich unterscheiden

---

<sup>57</sup> Vargo/Lusch (2008b), S. 254.

<sup>58</sup> Vargo/Lusch (2004), S. 1.

<sup>59</sup> Vgl.: Bitner/Booms/Tereault (1990); Gronroos, (2000); Levitt, (1976); Ramaswamy (1996); Zeit-haml/Bitner/Gremler (2012).

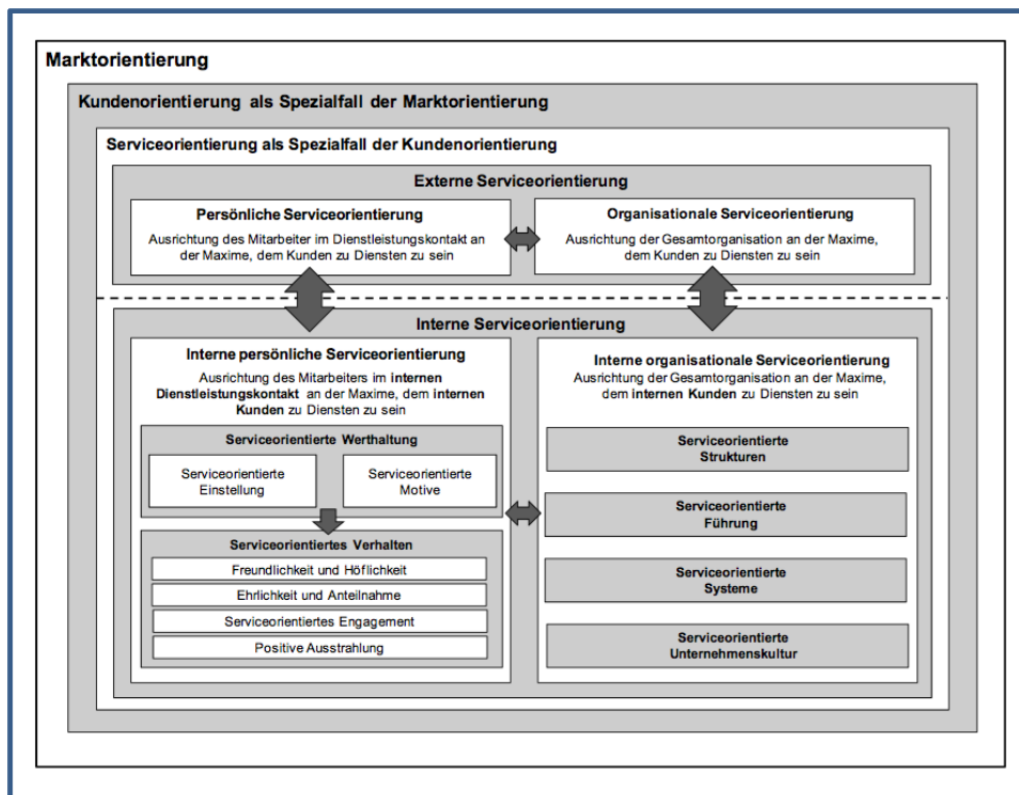
<sup>60</sup> Coenen (2010), S. 38 in Anlehnung an Bruhn (2007).

<sup>61</sup> Gemäss Halfar gilt dies jedoch nicht umgekehrt. Es gibt durchaus auch Serviceorientierung in Organisationen ohne Marktorientierung. So untersuchte Halfar die Serviceorientierung in sozialen Unternehmen für Menschen mit geistiger Behinderung oder in einer Verbandszentrale. Vgl. Halfar (2010), S. 488ff.

<sup>62</sup> Bruhn (2007), S. 17.



Bruhn/Stauss zwischen persönlicher Serviceorientierung und organisationaler Serviceorientierung wie nachfolgende Abbildung visualisiert.<sup>63</sup>



**Abbildung 9: Bezugsrahmen der Serviceorientierung im Unternehmen**

Quelle: Bruhn/Stauss (2010), S.8.

Die Nähe des Begriffs Serviceorientierung zur Kundenorientierung wird damit begründet, dass Services ebenfalls für Kunden erstellt werden.<sup>64</sup> „Die persönliche Serviceorientierung bezeichnet die Orientierung der Mitarbeiter in Dienstleistungskontakten, die organisationale Serviceorientierung die des Gesamtunternehmens. Dabei besteht eine Interdependenz zwischen diesen beiden Formen, da einerseits eine serviceorientierte Organisation serviceorientierte Mitarbeiter erfordert und andererseits ein serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten nur durch eine entsprechende organisationale Unterstützung zu erwarten ist.“<sup>65</sup>

<sup>63</sup> Bruhn/Stauss (2010), S. 8.

<sup>64</sup> Vgl. Bruhn/Stauss (2010), S. 9.

<sup>65</sup> Bruhn/Stauss (2010), S. 9.

### 213 Grosse und mittlere Unternehmen in der Schweizerischen Unternehmenslandschaft

In der Schweiz existieren viele KMU. Gemäss dem Bundesamt für Statistik gehören 99.8% aller Unternehmen zu der Kategorie KMU und beschäftigen weniger als 250 Vollzeitangestellte wie nachfolgende Tabelle aufzeigt:

In allen 3 Wirtschaftssektoren, provisorische Ergebnisse				
Grössenklassen nach Vollzeitäquivalenten	Unternehmen		Beschäftigte	
	Anzahl	%	Anzahl	%
Mikrounternehmen (bis 9)	506'065	92.1	1'275'091	30.3
Kleine Unternehmen (10-49)	35'364	6.4	858'450	20.4
Mittlere Unternehmen (50-249)	6'884	1.3	800'003	19.0
<b>KMU (bis 249)</b>	<b>548'313</b>	<b>99.8</b>	<b>2'933'544</b>	<b>69.8</b>
Grosse Unternehmen (250 und mehr)	1'258	0.2	1'269'339	30.2
<b>Total</b>	<b>549'571</b>	<b>100.0</b>	<b>4'202'884</b>	<b>100.0</b>

**Tabelle 1: Marktwirtschaftliche Unternehmen und Beschäftigte**

Quelle: Bundesamt für Statistik: Marktwirtschaftliche Unternehmen (Stand der Daten 15.11.13)

Die KMU spielen entsprechend für die Schweizer Wirtschaft eine entscheidende Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Standortes und haben diese starke Stellung nicht erst in den letzten Jahren erreicht.<sup>66</sup> Die volkswirtschaftliche Gesamtleistung der Schweiz wird in rund 550'000 Betrieben erarbeitet, die im Durchschnitt ca. acht Mitarbeiter beschäftigen. Die Unternehmensstruktur ist also sehr dezentralisiert und von KMU geprägt. Die grossen Unternehmen spielen aber auch eine wichtige Rolle, vor allem in internationalen Kontext. Im Jahr 2013 gehörten gemäss Forbes<sup>67</sup> 48 Schweizer Firmen zu den 2000 weltweit mächtigsten Unternehmen.<sup>68</sup>

Gemäss dem Bundesamt für Statistik orientieren sich die Grössenklassen und damit auch die Definition von KMU an den Vollzeitäquivalenten im Unternehmen. Ein Un-

<sup>66</sup> Vgl. Leutwiler (1991), S. 53.

<sup>67</sup> Vgl. <http://www.forbes.com> (Abgerufen am: 22.7.2014).

<sup>68</sup> Vgl. Bilanz <http://www.bilanz.ch/bildergalerie/forbes-liste-die-maechtigsten-unternehmen-der-welt> (Abgerufen am: 22.7.2014).

ternehmen mit weniger als 250 Vollzeitäquivalenten gilt als KMU. Diese werden wiederum in drei Gruppen eingeteilt:<sup>69</sup>

- Kleinstunternehmen (0 bis 9 Vollzeitäquivalente)
- Kleinunternehmen (10 bis 49 Vollzeitäquivalente)
- Mittelunternehmen (50 bis 249 Vollzeitäquivalente)

Unternehmen mit 250 und mehr vollzeitäquivalenten Mitarbeitern gelten als Grossunternehmen (GU). In dieser Arbeit wird auf mittlere und grosse Unternehmen fokussiert, Unternehmen also mit mindestens 50 Mitarbeitern. Diese Unternehmen zeichnen sich im Vergleich zu Kleinst- und Kleinunternehmen durch eine höhere Marktmacht und höheres Investitionsvolumen aus. Gleichzeitig steigt mit der Grösse auch die Komplexität der Aufbauorganisation.<sup>70</sup>

## ***22 Historie der Serviceorientierung und der Servicequalitätsforschung***

In diesem Kapitel wird zuerst auf die generelle Entwicklung der Serviceorientierung eingegangen und dabei aufgezeigt, wie neue Perspektiven die Forschung rund um Services weiterentwickelt haben. Anschliessend wird auf die Entwicklung der Servicequalitätsforschung eingegangen. Meffert/Bruhn zeigen auf, wie sich die Forschung in Richtung integriertem Servicemarketingverständnis über die letzten 50 Jahre entwickelt hat. Vor diesem Hintergrund ist die Entwicklung der Serviceorientierung einzuordnen.

---

<sup>69</sup> Vgl. Bundesamt für Statistik: Definitionen.

<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/11/def.html> (Abgerufen am 3.3.2014).

<sup>70</sup> Vgl. Warnecke (1994), S. 15.

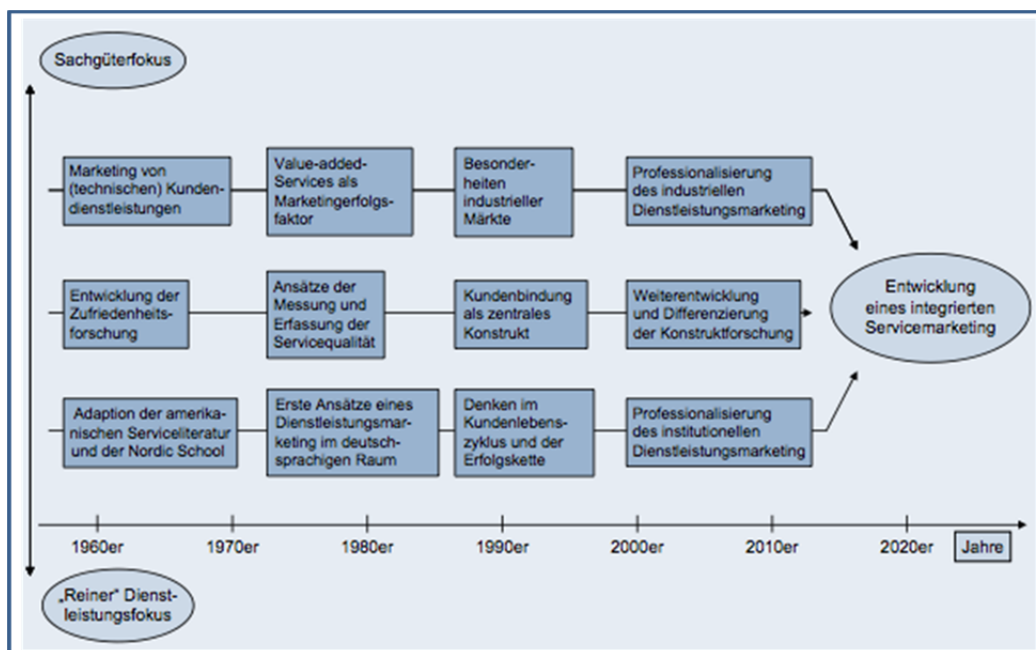


Abbildung 10: Entwicklungsphasen des Dienstleistungsmarketing

Quelle: Meffert/Bruhn 2012, S. 10.

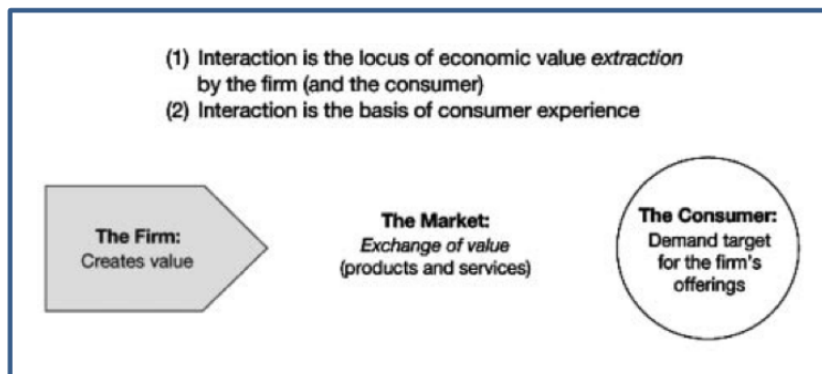
## 221 Entwicklung der Serviceorientierung

Bereits in den frühen 70er Jahre stellte Theodore Levitt mit seinem Artikel mit dem Titel: "Production-line approach to service" (1972) oder auch mit dem später folgenden Artikel "The Industrialization of Services" (1976) in der Harvard Business Review fest, dass der Service Sektor stark am Wachsen ist. Zusätzlich argumentierte er, dass der Service Sektor stark an Effizienz gewinnen könnte, wenn die Services industrialisiert würden, d.h. Einsatz von systematischer Planung, optimierte Prozesse, Konsistenz und intensive Kapitalinvestments.<sup>71</sup> Der Erfolg von McDonalds und von ähnlichen Business Modellen lässt sich u. a. auf diese Industrialisierung von Services zurückführen. Ähnlich wie bei tangiblen Produkten kam das Verständnis auf, dass auch Services designt und positioniert werden können und müssen.<sup>72</sup> Zu diesen eher strategischen Dimensionen kamen zuerst psychologische Komponenten hinzu. Der Mensch rückte mehr ins Zentrum der Wissenschaftler, schliesslich spielt der Mensch bei Services die entscheidende Rolle. „Given the intangible and interactive nature of

<sup>71</sup> Vgl. Levitt (1972) und Levitt (1976).

<sup>72</sup> Vgl. Shostack (1982, 1984 und 1987).

*services, customers' evaluation of service quality is often based on the attitudes and behaviors of employees.*<sup>73</sup> Die Frage, wie man die Serviceorientierung bei den Mitarbeitern messen kann, wurde untersucht.<sup>74</sup> Gleichzeitig bestand das Verständnis, dass Unternehmen Werte entwickeln (durch ihre Produkte und Services) und diese den Kunden vermitteln, wie nachfolgende Abbildung darstellt.



**Abbildung 11: Unternehmen - Kunde Interaktion**

Quelle: Prahalad/Ramaswamy (2004), S. 7.

In diesem Verständnis findet die Wertentwicklung im Unternehmen statt. Auf dem Markt finden dann die Transaktionen, d.h. der Austausch von Wert statt. Kotler hat dieses sehr sequentiell verstandene Wertverständnis noch detaillierter aufgeschlüsselt. Die Aufgabe des Marketings besteht in der Wertbestimmung (Segmentierung, Bedürfnis- und Werterforschung), Werterstellung (Produktentwicklung und -herstellung), Wertvermittlung (Werbung, Verkaufsförderung, Verkauf) und Wertübertragung (Warenverteilung, Kundendienste).<sup>75</sup> Die Definition von Marketing der American Marketing Association folgt auch dieser transaktionalen Sicht: „*Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.*“<sup>76</sup> Andere Autoren haben bereits um die 90er Jahre das Marketingverständnis über die Unternehmensgrenzen ausgeweitet und Zulieferer und Kunden in den Wertschöpfungsprozess integriert und damit ein Verständnis von Marketing als Netz-

<sup>73</sup> Gazzoli/Hancer/Kim (2013), S. 383.

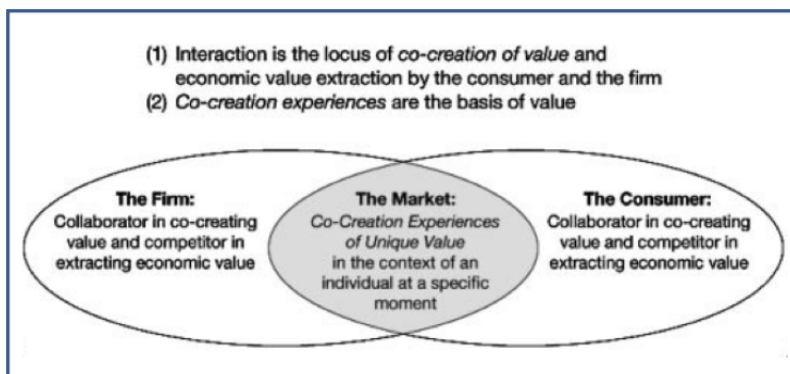
<sup>74</sup> Vgl. Hogan/Hogan/Busch (1984).

<sup>75</sup> Vgl. Kotler/Keller/Biemel (2007), S. 6.

<sup>76</sup> [www.ama.org](http://www.ama.org) (Abgerufen am 5.7.2014).

werk oder Wertsystem geprägt.<sup>77</sup> Dieser Gedanke kann auch auf Services angewendet werden: „A value network is a spontaneously sensing and responding spatial and temporal structure of largely loosely coupled value proposing social and economic actors interacting through institutions and technology, to: (1) co-produce service offerings, (2) exchange service offerings, and (3) co-create value.“<sup>78</sup> Markin beschreibt: „A product is what the buyer thinks it is, not what the seller thinks it is.“<sup>79</sup> Dies impliziert, dass dieselbe Leistung (Produkt und/oder Service) von unterschiedlichen Kunden bewertet, unterschiedlichen Wert haben können. Grönroos kritisiert das Verständnis von Servicewert als Vergleich zwischen Wahrnehmung und Erwartungen, weil dieses Verständnis eine mögliche Kundenintegration in den Serviceprozess ausklammert. Das Konstrukt der Service Logic hingegen vergleicht die Aufwendungen für die Dienstleistungserstellung bzw. -inanspruchnahme und den gestifteten Nutzen auf beiden Seiten. „Service is support to another party's everyday practices in a way that enables value creation in those practices.“<sup>80</sup>

Werden Unternehmen und Kunden zusammen als Wertsystem betrachtet, kann Wert folgendermassen definiert werden: „Value is an improvement in system well-being.“<sup>81</sup> Dieses wird gemessen anhand der Anpassungsfähigkeit eines Systems oder der Fähigkeit eines Systems in seine Umwelt hineinzupassen.



**Abbildung 12: Unternehmen - Kunde Interaktion**

Prahalad/Ramaswamy (2004), S. 11.

<sup>77</sup> Vgl. zum Beispiel Webster (1992), Achrol/Kotler (1999), Womack/Jones (2005).

<sup>78</sup> Lusch/Vargo/Tanniru (2010).

<sup>79</sup> Zit. in Wehrli (1998), S. 57.

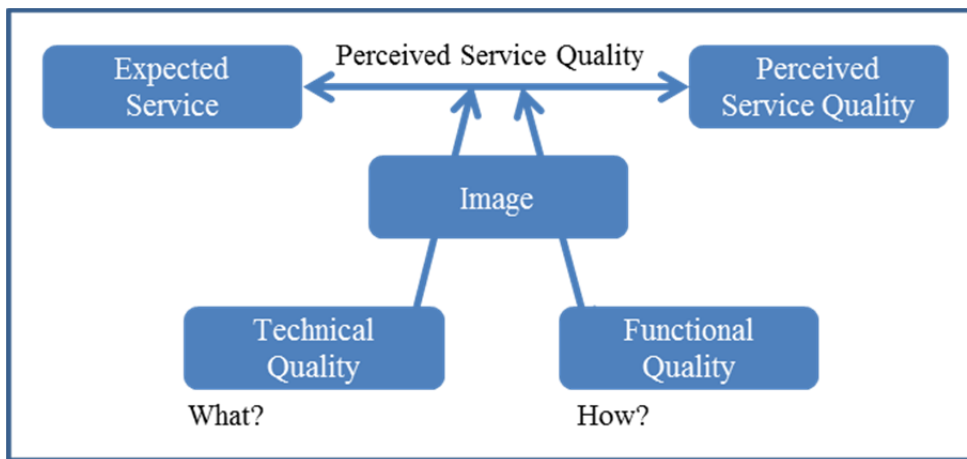
<sup>80</sup> Grönroos (2009), S. 8.

<sup>81</sup> Vargo et al (2008), S. 149.

Um den Wert aus Kundensicht zu beurteilen hat sich in der Theorie des Dienstleistungsmarketings stark das Konstrukt der Servicequalität durchgesetzt wobei die Servicewahrnehmung mit den Erwartungen an den Service verglichen wird, wie im folgenden Kapitel genauer ausgeführt wird.

## 222 Entwicklung der Servicequalitätsforschung

In den achtziger Jahren machte die Servicequalitätsforschung Fortschritte. Grönroos entwickelte 1984 ein Modell zur Messung der Servicequalität. Er definierte dabei zwei unterschiedliche Qualitätsaspekte: technische Dimensionen oder Output und funktionale Dimensionen oder Prozesse.<sup>82</sup>



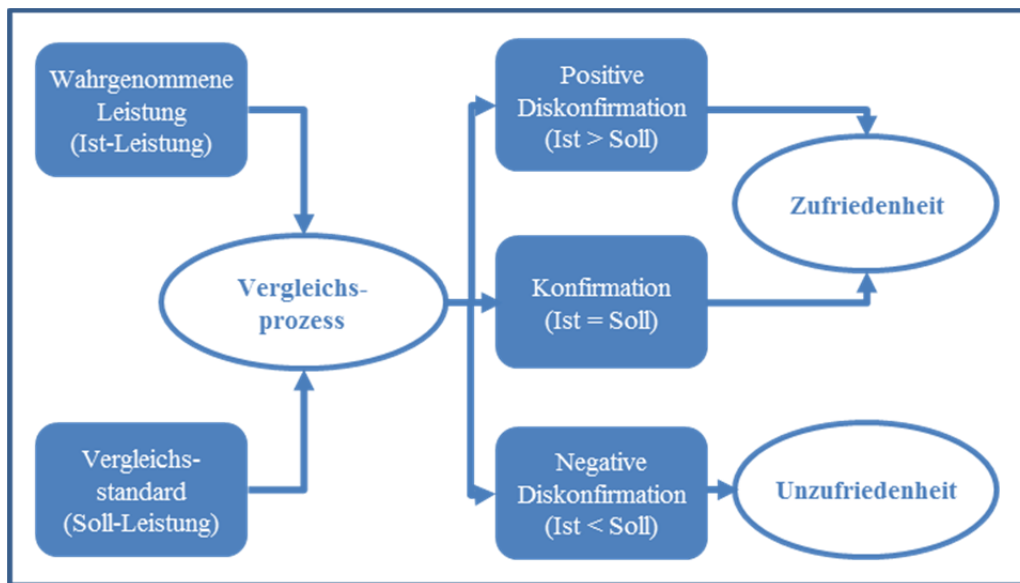
**Abbildung 13: Das Nordische Modell**

Quelle: Grönroos (1984), S. 40.

Das Modell von Grönroos (auch bekannt als das Nordische Modell) basiert auf dem Konfirmations-Diskonfirmations-Paradigma (auch C/D-Paradigma genannt). Das Modell diente vor allem der Visualisierung des bis dahin noch sehr abstrakten Begriffs der Dienstleistungsqualität. Das C/D-Paradigma beschreibt die Entstehung von Zufriedenheit oder Unzufriedenheit als Resultat des Vergleichs zwischen Erwartungen (an einen Service) und wahrgenommener Qualität (des Services).

---

<sup>82</sup> Vgl. Grönroos (1984).

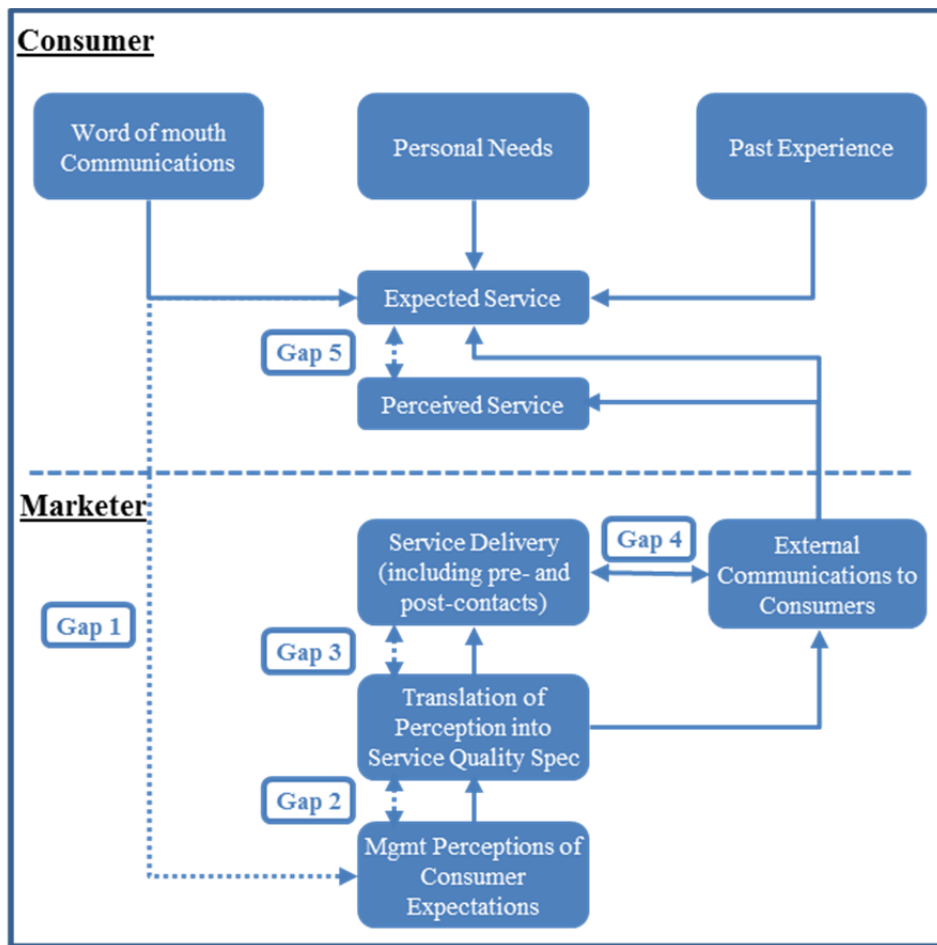


**Abbildung 14: Das Konfirmations-/Diskonfirmations-Paradigma**

Quelle: Homburg/Giering/Hentschel (1998), S.85.

Im gleichen Zeitraum wie das Nordische Modell entstand das Gap-Modell von Parasuraman/Zeithaml/Berry. Dabei bildet der Gap 5 den Vergleichsprozess des C/D-Paradigmas. Neu ist, dass dieser Gap sich aus vier anderen Lücken entwickelt die unterschiedlichen Ursprung haben, wie die folgende Abbildung zeigt:





**Abbildung 15: Gap-Modell**

Parasuraman/Zeithaml/Berry (1985), S. 44.

Die Autoren des Gap-Modells identifizierten 97 Attribute, welche einen Einfluss auf die Servicequalität haben und kategorisierten diese im Rahmen des SERVQUAL Modells zuerst in 10 und dann weiter in 5 Dimensionen zur Messung der Servicequalität:<sup>83</sup>

- Reliability - Zuverlässigkeit
- Responsiveness - Reaktionsbereitschaft, Kundenfreundlichkeit
- Empathy - Einfühlungsvermögen
- Assurance - Höflichkeit, Kompetenz
- Tangibles - äusseres Erscheinungsbild

<sup>83</sup> Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988).

SERVQUAL kann als analytisches Werkzeug eingesetzt werden, um mögliche Lücken zu identifizieren, die zu Kundenunzufriedenheit führen.

Cronin/Taylor haben 1992 das SERVQUAL Modell zum SERVPERF Modell modifiziert, indem sie auf eine Performance Messung fokussierten und auf eine Erfassung der Serviceerwartungen verzichteten.<sup>84</sup> 2001 entwickelten Brady/Cronin ein neues Modell (Hierarchie Modell) aus einer Kombination von mehreren Modellen und dem SERVQUAL Modell.<sup>85</sup>



**Abbildung 16: Hierarchie Modell**

Brady/Cronin (2001), S. 37.

## **23 Komplementierende Modelle**

Im Folgenden sollen zuerst Modelle zur Messung der Serviceorientierung und danach Modelle zur Serviceentwicklung aufgezeigt werden, bevor auf das ganzheitliche Modell der Service-Profit-Chain eingegangen wird.

### **231 Modelle zur Messung der Serviceorientierung**

Messungen der Serviceorientierung können grundsätzlich in zwei Bereiche eingeteilt werden. Verschiedene Autoren setzen die Messungen in Form eines Kundenbarometers bei den Kunden oder Konsumenten an.<sup>86</sup> Andere Messungen setzen bei den Mitarbeitern an und versuchen Serviceorientierung zu operationalisieren. Der SERV\*OR-Ansatz von Lytle/Hom/Mokwa gilt als einer der bekanntesten Ansätze. Sie definieren

---

<sup>84</sup> Vgl. Cronin/Taylor (1992).

<sup>85</sup> Vgl. Brady/Cronin (2001).

<sup>86</sup> Vgl. zum Beispiel Anderson/Fornell/Lehmann (1994), Meyer/Dornach (1998), Meyer/Dornach (2001), Woratschek (2002) oder Stauss/Dornach/Coenen (2005).

dabei zuerst “Organizational Service Orientation” (OSO) als: „an organization-wide embracement of a basic set of relatively enduring organizational policies, practices and procedures, intended to support and reward service-giving behaviors that create and deliver ‘service excellence’“<sup>87</sup> Danach entwickeln die Autoren ein Messmodell mit 10 Dimensionen wie nachfolgende Abbildung zeigt:



**Abbildung 17: SERV\*OR Dimensions**

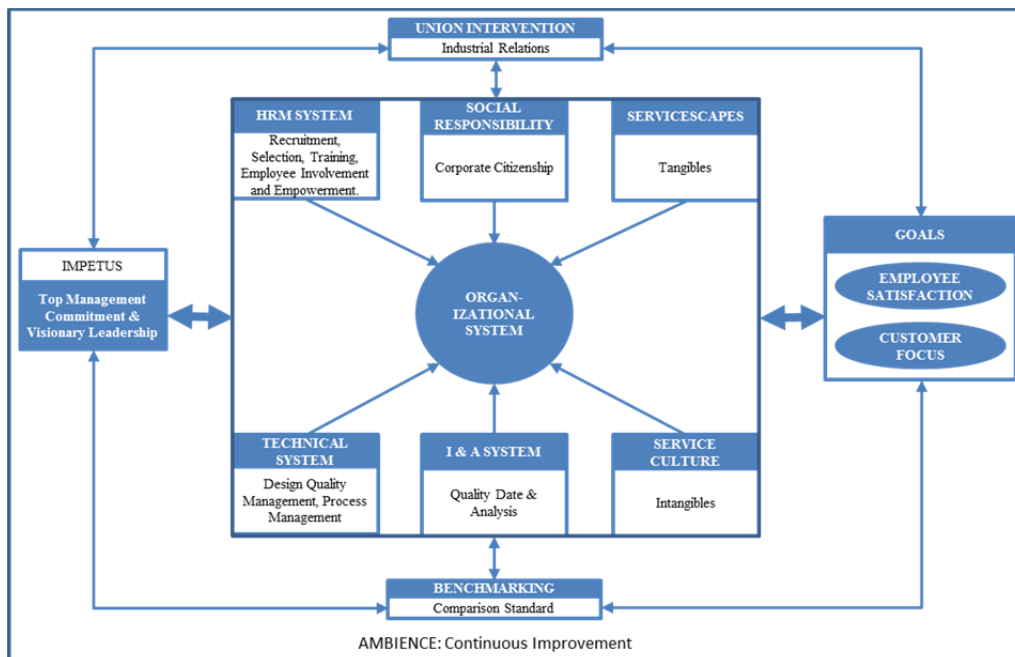
Quelle: Lytle/Hom/Mokwa (1998), S. 464.

Die 10 Dimensionen werden anschliessend mit total 35 Items anhand einer siebenstufigen Likertskala erhoben.<sup>88</sup> Diese Vorgehensweise ermöglicht die Messung der Serviceorientierung aus Sicht der Mitarbeiter. Andere Wissenschaftler entwickelten mit einer ähnlichen Vorgehensweise (extensive Literaturrecherche gefolgt von Experteninterviews) vergleichbare Dimensionen und Modelle. Als Beispiel wird hier Sureshchand-

<sup>87</sup> Lytle/Hom/Mokwa (1998), S. 459.

<sup>88</sup> Die Itembatterie von Lytle/Hom/Mokwa befindet sich im Anhang 1: Scale Items von Lytle/Hom/Mokwa (1998), S. 174.

ar/Rajendran/Anantharaman erwähnt, welche 12 Dimensionen<sup>89</sup> und daraus ein holistisches Modell entwickelt haben, wie folgende Abbildung zeigt.



**Abbildung 18: Holistisches Modell für Total Quality Service**

Quelle: Sureshchandar/Rajendran/Anantharaman (2001), S. 400.

Urban ging einen Schritt weiter und entwickelte ein Modell zur Messung der Servicequalität, indem er die Prozessperspektive und die Kundenwahrnehmung im Modell zusammenführte.<sup>90</sup>

Ein Beispiel für einen sehr praxisorientierten Ansatz zur Messung der mitarbeiterbezogenen Serviceorientierung eines Unternehmens liefert der Servicebarometer der Hypo Landesbank Vorarlberg. Dabei können Entscheidungsträger die Einstellung und

<sup>89</sup> Die 12 Dimensionen sind die folgenden: „(1) top management commitment and visionary leadership, (2) human resource management, (3) technical systems, (4) information and analysis system, (5) benchmarking, (6) continuous improvement, (7) customer focus, (8) employee satisfaction, (9) union intervention, (10) social responsibility, (11) servicescapes, (12) service culture.“

Sureshchandar/Rajendran/Anantharaman (2001), S. 381f. Die Itembatterie von Sureshchandar/Rajendran/Anantharaman befindet sich im Anhang 2: Scale Items von Sureshchandar/Rajendran/Anantharaman (2001), S. 175.

<sup>90</sup> Vgl. Urban (2013).

das Verhalten ihrer Servicemitarbeiter anhand von Skalen beurteilen und mit Checklisten Verbesserungspotential identifizieren.<sup>91</sup>

### 232 Modelle der Serviceentwicklung

Serviceentwicklung oder Service Design<sup>92</sup> hat in den letzten Jahren in der Marketing Literatur stark an Bedeutung gewonnen. Verschiedene Autoren verstehen die Serviceentwicklung als Bestandteil des Produktentwicklungsprozesses. Zu den frühen Autoren gehören Shostack und Gummeson. Shostack gilt als Erfinderin des “Service Blueprinting“, wobei es vor allem um die Visualisierung von Services geht. Gummeson setzt den Fokus eher in Richtung Service Qualitätsverbesserung.<sup>93</sup>

Eine modernere und sehr breite Definition von Service Design findet sich bei Mager/Sung, welche Service Design folgendermassen definieren: „*Service design aims at designing services that are useful, usable and desirable from the user perspective, and efficient, effective and different from the provider perspective. It is a strategic approach that helps providers to develop a clear strategic positioning for their service offerings. Services are systems that involve many different influential factors, so service design takes a holistic approach in order to get an understanding of the system and the different actors within the system.*“<sup>94</sup> Dabei nehmen die Autoren einen systemtheoretischen Ansatz, bei dem Services als System mit Elementen und Beziehungen zwischen diesen Elementen verstanden werden.<sup>95</sup> Um die Systemelemente zu erfassen

---

<sup>91</sup> Vgl. Hypo-Ratgeber II, Mitarbeiterbezogene Serviceorientierung im Unternehmen. (Abgerufen am 5.1.2014)

[http://www.hypovbg.at/019/hpathypv.nsf/0/9BADAFB7C0C9CCF8C12576D60058E45A/\\$File/Hypo\\_Ratgeber\\_II.pdf](http://www.hypovbg.at/019/hpathypv.nsf/0/9BADAFB7C0C9CCF8C12576D60058E45A/$File/Hypo_Ratgeber_II.pdf).

<sup>92</sup> Der englische Ausdruck “Service Design“ wird in dieser Arbeit als Synonym zu Serviceentwicklung verstanden. Der englische Ausdruck findet immer häufiger Anwendung in der deutschsprachigen Literatur.

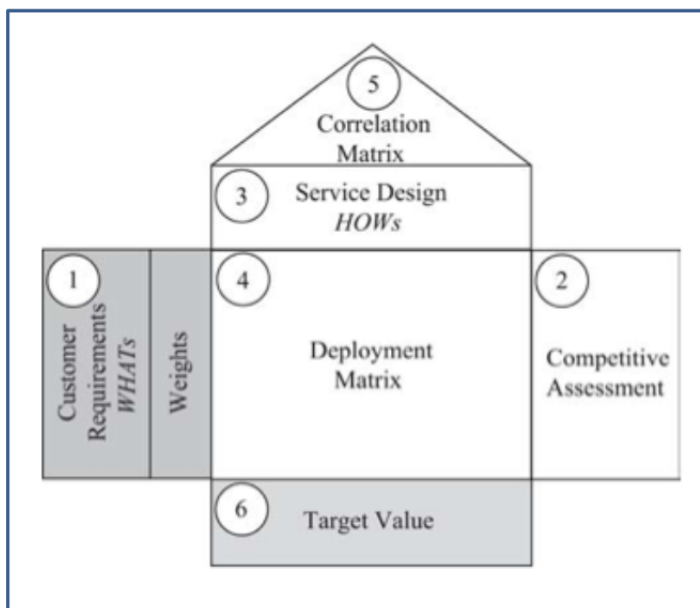
<sup>93</sup> Vgl. Shostack (1982), (1984) und Vgl. Gummeson (1990).

<sup>94</sup> Mager/Sung (2011). S. 1.

<sup>95</sup> Der Systemansatz ist ein holistischer interdisziplinär ausgerichteter Ansatz, der seinen Ursprung in den Ingenieurwissenschaften hat und sich auch in den Wirtschaftswissenschaften durchsetzen konnte. Dabei wird das Unternehmen als ein System betrachtet. Ulrich definiert ein System als „*eine geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können.*“ Ulrich 1970, S. 105.

sind verschiedene Werkzeuge entwickelt worden. Ramaswamy verwendet 'Quality Function Deployment' (QFD) als Werkzeug, um Servicekomponenten zu erfassen und verschiedene Sichtweisen von Benutzern, Designern, etc. einfließen zu lassen.<sup>96</sup> Zentrales Instrument spielt dabei das 'House of Quality' (HOQ) welches sechs Phasen beinhaltet:

1. Abklärung der Kundenbedürfnisse für den Service
2. Abklärung der Wettbewerbsfähigkeit des Services
3. Umwandlung der Kundenbedürfnisse in Service Design Charakteristika
4. Bestimmung der Beziehungen zwischen den Kundenbedürfnissen und den Design Charakteristika
5. Bestimmung der Beziehungen zwischen den einzelnen Design Charakteristika untereinander
6. Bestimmung der Designwerte des Services.



**Abbildung 19: House of Quality**

Quelle: Lin/Pekkarinen (2011), S. 346.

Ein weitverbreitetes Modell ist das Stage-Gate Modell von Cooper.<sup>97</sup> Wie der Name schon sagt, besteht das Stage-Gate Modell aus mehreren "Stages", welche als Phasen

<sup>96</sup> Vgl. Ramaswamy (1996) oder auch Lin/Pekkarinen (2011).

<sup>97</sup> Die erste Publikation des Modells war 1990. Vgl. Cooper (1990).

verstanden werden und sogenannten “Gates“, welche als Eintrittsbarrieren oder Pforten für die nächste Phase fungieren. Der Prozess startet mit einer Idee und endet mit einem Review im Anschluss an die Markteinführung. Durch die Aufteilung des Gesamtprojektes in einzelne Phasen wird die Unsicherheit und das Risiko pro Phase reduziert. Jede Pforte entscheidet, ob ein Projekt in die nächste Phase eintreten darf. Die Gates hingegen wirken als Eintrittsbarriere für die nächste Phase (Stage). Gates bestehen aus:<sup>98</sup>

- Lieferobjekten (Deliverables) für jedes Gate, welche vorgängig beim letzten Gate definiert wurden,
- Bewertungskriterien (nötige und optionale)
- Entscheidung (Output) über den weiteren Verlauf (zum Beispiel grünes Licht für die nächste Phase, Stopp des Projektes, Anhalten des Projektes oder Nachbearbeitung).

Um auf aufkommende Kritik am sehr sequentiellen Ablauf des Stage-Gate Modells zu reagieren, hat Cooper das Modell flexibilisiert, beschleunigt und modernisiert, wie in folgender Abbildung dargestellt wird:

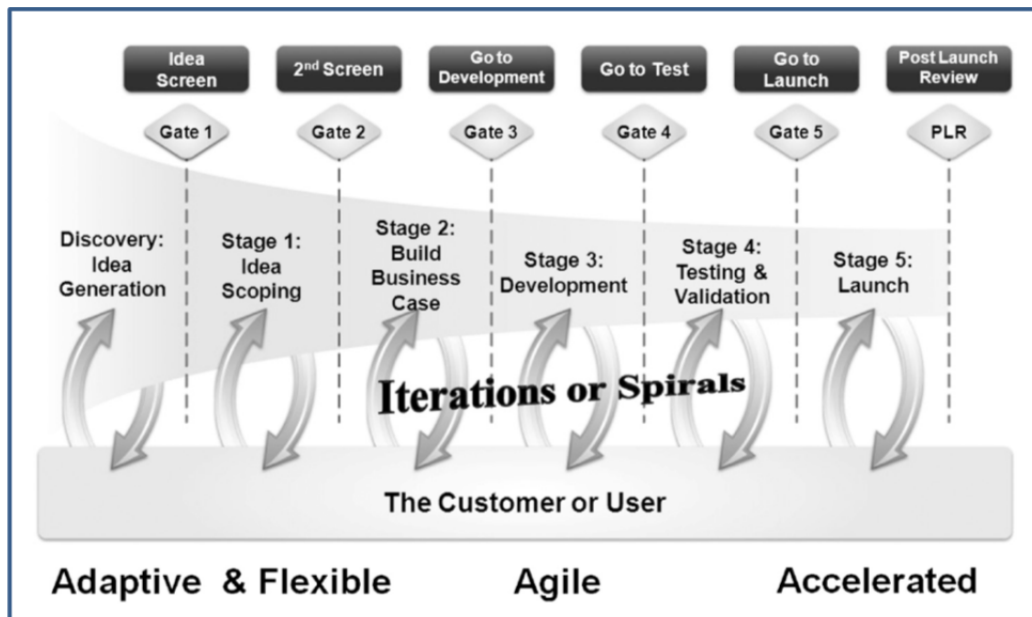


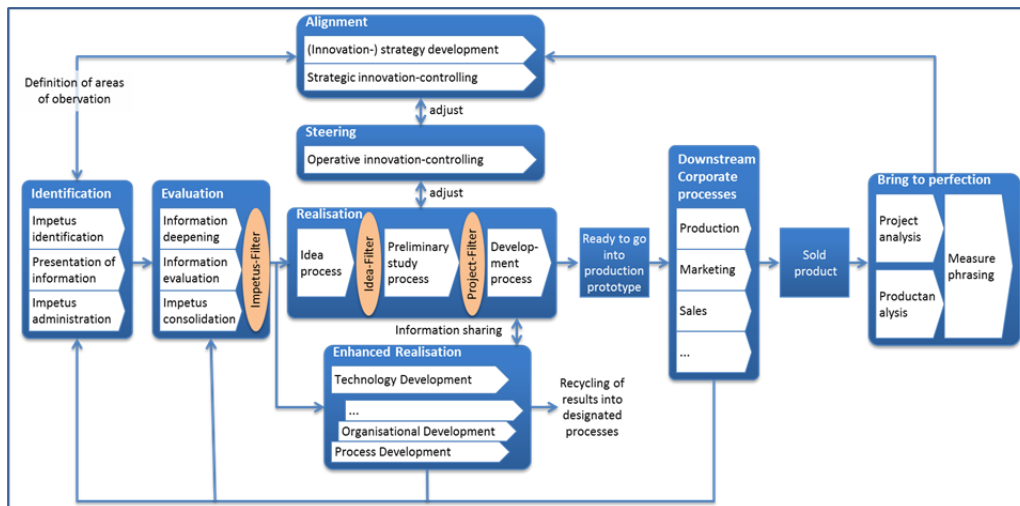
Abbildung 20: Stage-Gate Modell modernisiert

Quelle: Cooper (2014), S. 21.

<sup>98</sup> Vgl. Cooper (2008), Vgl. auch: <http://www.stage-gate.com> (abgerufen am 2.5.2014).

In der modernisierten Version sind die iterativen Schritte mit den Kunden oder Nutzer auffallend. Damit wird versucht, die Kunden oder Nutzer bei allen Stufen des Prozesses zu integrieren.<sup>99</sup>

Bircher hat basierend auf dem Stage-Gate Modell ein integriertes Produktentwicklungsmodell am Zentrum für Produktdesign (CPD) an der Eidgenössisch Technischen Hochschule Zürich (ETH) entwickelt, welches aus verschiedenen Phasen besteht.



**Abbildung 21: Phasenmodell integrierter Produktentwicklungsprozess**

Quelle: Bircher (2005), S. 95.

Das Modell ist als Kreislauf dargestellt. Der Identifikationsprozess bekommt einerseits Input aus den strategischen Überlegungen (zum Beispiel welche Bereiche beobachtet werden sollen) und andererseits aus den unternehmerischen Prozessen (zum Beispiel von den mit Kunden direkt in Kontakt stehenden Mitarbeitern). Hier werden Informationen administriert. Die Frage stellt sich, welche Mitarbeiter hier Einfluss nehmen können und involviert werden. Die Informationen durchlaufen anschliessend einen Evaluationsprozess bei dem entschieden wird, welche Informationen in die Realisationsphase weitergenommen werden, welche wie ein typischer Innovationstrichter aufgebaut ist. Dort startet ein Ideen-Prozess mit einer Ideensammlung und nachfolgend zwei weiteren Filtern. Diese Phase wird von einem Steuerungsausschuss überwacht. Aus einer Prototypenphase werden dann die operativen Prozesse aktiviert und ange-

<sup>99</sup> Vgl. dazu später: Fundamentale Prämisse 6 in Kapitel 311 Fundamentale Prämissen (FP) der SDL, S. 43.



passt, um das Produkt in den Markt einzuführen. Der Vorteil von diesem Modell ist, dass der Innovationsprozess keinen klaren Anfang und kein klares Ende hat, sondern einen kontinuierlichen Prozess darstellt, der permanent mit neuen Informationen gefüttert werden muss. Was im Vergleich zum modernisierten Stage-Gate Modell fehlt, ist die Kundenintegration auf allen Stufen. Beide Modelle haben trotzdem ihre Daseinsberechtigung und können gut kombiniert und für den Serviceentwicklungsprozess eingesetzt werden. Der formalisierte Serviceentwicklungsprozess ist gemäss einer empirischen Studie von Edvardsson/Meiren/Schäfer/Witell weniger wichtig als die Serviceentwicklungsstrategie, ein integriertes Entwicklungsteam und der Kundenintegration in den Entwicklungsprozess.<sup>100</sup> Gemäss Stickdorn/Schneider ist bei der Serviceentwicklung vor allem folgendes entscheidend: „[...] *understanding value and the nature of relations between people and other people, between people and things, between people and organisations, and between organisations of different kinds, are now understood to be central to designing services.*“<sup>101</sup> Dementsprechend das Verständnis von Wert und das Verständnis der in der Definition beschriebenen Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen zentral für eine erfolgreiche Serviceentwicklung.

### 233 Service Profit Chain als ganzheitliches Modell

In den 90er Jahren rückte die Rolle und Vorbildfunktion des Führungspersonals in den Fokus. Die Führung stellte sich als kritischer Erfolgsfaktor für eine effektive und nachhaltige Serviceorientierung im Unternehmen heraus.<sup>102</sup> Es wurde deutlich, dass das Verhalten und die Einstellung von Vorgesetzten einen direkten Einfluss auf die Serviceorientierung der Mitarbeiter haben.<sup>103</sup> Das Service Profit Chain Modell von Schlesinger und Heskett zeigte am deutlichsten den wechselseitigen Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit.<sup>104</sup> Dies bedeutet, dass zufriedene Mitarbeiter zu zufriedenen Kunden führen können und zufriedene Kunden zu Mitarbeiterzufriedenheit. Beide können sich auf den ökonomischen Erfolg von

---

<sup>100</sup> Vgl. Edvardsson/Meiren/Schäfer/Witell (2013), S. 35.

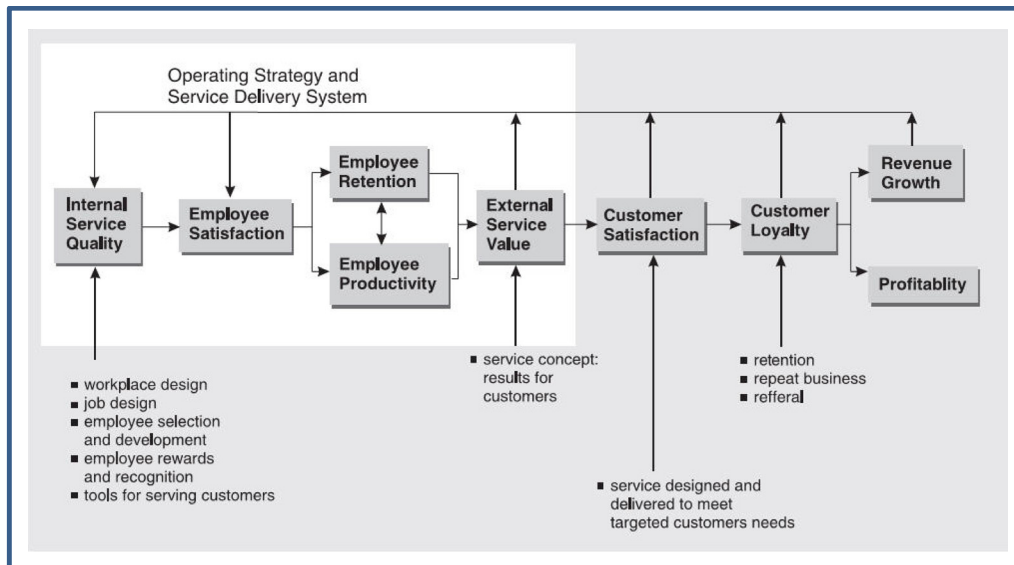
<sup>101</sup> Stickdorn/Schneider (2011), S. 51.

<sup>102</sup> Vgl. Heskett/Sasser/Schlesinger (1997) oder Kotter/Heskett (1992).

<sup>103</sup> Vgl. Berry/Parasuraman/Zeithaml (1994).

<sup>104</sup> Vgl. Schlesinger/Heskett (1991).

Unternehmen auswirken. Das Modell wurde ausgebaut und erweitert und es entstanden unzählige Studien in den Folgejahren, welche diese Zusammenhänge in den verschiedensten Branchen und Regionen nachweisen konnten.<sup>105</sup>



**Abbildung 22: Service Profit Chain Verbindungen**

Quelle: Heskett/Jones/Loveman/Sasser/Schlesinger (1994), S. 166.

Das erste Konstrukt im Modell ist die Interne Servicequalität. Damit meinen die Autoren alle Massnahmen, welche die Arbeit und dessen Umfeld beeinflussen. Dazu gehören zum Beispiel Möglichkeiten für Servicemitarbeiter ihre Kunden zufriedenzustellen oder der Umgang des Servicepersonals untereinander. Die Interne Servicequalität wirkt auf die Mitarbeiterzufriedenheit und diese wirkt auf die Mitarbeiterloyalität und Mitarbeiterproduktivität. Mitarbeiterloyalität und -Produktivität beeinflussen sich zusätzlich gegenseitig. Liegt zum Beispiel eine hohe Fluktuation vor, so wirkt dies negativ auf die Produktivität, da dabei meistens Wissen verloren geht. Beide zusammen wirken auf den externen Servicewert, d.h. den vom Kunden wahrgenommenen Servicenutzen und dieser treibt wiederum die Kundenzufriedenheit. Kundenzufriedenheit führt zu Kundenloyalität und diese fördert das Umsatzwachstum und die Profitabilität des Unternehmens. Grund dafür ist, dass mit einer höheren Kundenloyalität die Marktbearbeitungskosten sinken können, da sich einerseits der Beratungsbedarf reduziert und die kostenintensive Neukundengewinnung weniger Bedeutung erhält. Durch

<sup>105</sup> Vgl. Heskett/Jones/Loveman/Sasser/Schlesinger (1994).

Rückkoppelung (Umsatzwachstum, Kundenloyalität, Kundenzufriedenheit und externer Servicewert wirken auf die interne Servicequalität und die Mitarbeiterzufriedenheit) wird das Modell geschlossen.<sup>106</sup>

## ***24 Zusammenfassung Kapitel 2 Begriffe, Historie und Modelle***

Im Kapitel zwei wurden zuerst die Begriffe geklärt und anschliessend in einem Bezugsrahmen eingeordnet. Danach wurde auf die Entwicklung der Serviceorientierung in der Betriebswirtschaftslehre eingegangen.

Der Begriff *Service* wird in dieser Arbeit als Synonym von Dienstleistungen verstanden. Es hat sich gezeigt, dass es in der wissenschaftlichen Literatur jedoch weder für *Service* noch für Dienstleistungen trennscharfe Definitionen gegenüber Sachleistungen gibt. Dies ist einerseits nicht dramatisch, weil Konsumenten auch keinen Unterschied machen zwischen tangibel und intangibel, sondern sich ein Bild aus mehreren unterschiedlichen tangiblen und intangiblen Elementen zusammenstellen. Andererseits stören sich Praktiker kaum an der klaren Abgrenzung zwischen Dienst- und Sachleistungen. Ein Fokus auf eine Definition, die sich nicht von Sachleistungen abgrenzt, scheint zielführend zu sein.

Der Begriff *Serviceorientierung* lässt sich als Spezialfall der Kundenorientierung verstehen. Spätestens bei der Einordnung der Servicegestaltung als Bestandteil der Produktentwicklung wird klar, wie breit das Thema Servicemanagement in einem Unternehmen verankert ist und dass es kaum Bereiche gibt, die nicht von diesem Thema betroffen sind oder auf die Qualität der Serviceleistung Einfluss nehmen. Eine empirische Untersuchung zum Status Quo von mittleren und grossen Unternehmen sollte entsprechend auch das Thema Serviceorientierung in der vollen Breite abdecken, um sich ein Bild der aktuellen Situation machen zu können.

Die *Schweizerische Unternehmenslandschaft* ist stark durch die grosse Anzahl von KMU geprägt. In dieser Arbeit wird der Fokus aber auf mittlere und grosse Unternehmen gelegt, d.h. Unternehmen mit 50 oder mehr vollzeitäquivalenten Mitarbeitern.

---

<sup>106</sup> Vgl. Heskett/Jones/Loveman/Sasser/Schlesinger (1994), S. 164ff.

Die *historische Entwicklung der Serviceorientierung* in der wissenschaftlichen Literatur verläuft parallel zur Entwicklung des Marketings. Eine veränderte Umwelt mit technologischen, soziologischen, demographischen, globalen, politischen und rechtlichen Einflüssen nimmt an Dynamik und Komplexität zu, was Auswirkungen auf Theorie und Praxis hat. Eine neue Diskussion rund um das Thema Wert ist entfacht und prägt sowohl die wissenschaftlichen Beiträge als auch Diskussionen unter Praktikern.

Verschiedene weitere nützliche Modelle für die Messung der Serviceorientierung oder für den Serviceentwicklungsprozess wurden aufgezeigt. Wie sich herausgestellt hat, sollte die Bedeutung des gewählten Entwicklungsprozesses nicht überschätzt werden, denn andere Faktoren wie Einbezug der Kunden in den Gestaltungsprozess, die gewählte Serviceentwicklungsstrategie und ein integriertes Entwicklungsteam scheinen eine grössere Wirkung auf den Erfolg von neu entwickelten Services zu haben.

Die in Kapitel 2 dargestellten Modelle liefern in der Summe (im Stile eines Bottom-up Ansatzes) die Grundlage, um Services, Serviceorientierung und Serviceentwicklung besser zu verstehen. Will man sich dem Thema Top-Down annähern, so kommt man um die aktuelle Diskussion einer neuen Denkhaltung für das gesamte Marketing nicht herum. Diesem Teil widmet sich das nächste Kapitel.

### 3 Service Dominant Logic

In den letzten 10 Jahren ist mit der Service Dominant Logic (SDL) ein neues Paradigma im Marketing entstanden und hat sich in der Wissenschaft wie auch in der Praxis zunehmend durchgesetzt. Gleichzeitig wird das Paradigma stark diskutiert und weiterentwickelt. Geprägt wurde es durch Stephen Vargo und Robert Lusch. Ihr Artikel: „Evolving to a New Dominant Logic for Marketing“ gilt heute als einer der meistgelesenen und am häufigsten zitierten Artikel der neueren Zeit.<sup>107</sup> In diesem Kapitel sollen zuerst die Grundzüge der SDL skizziert werden. Wie im Kapitel 2 aufgezeigt wurde, beinhaltet die Serviceorientierung neben den strukturellen und prozessualen Dimensionen zur effizienteren und effektiveren Gestaltung der Unternehmung auch kulturelle und strategische Dimensionen.<sup>108</sup> Unter dieser Trilogie Perspektive: Strategie<sup>109</sup>, Struktur<sup>110</sup> und Kultur<sup>111</sup> soll die SDL beleuchtet werden, um damit die Grundlage für die empirische Untersuchung in Kapitel 4 zu legen.<sup>112</sup>

Wichtig ist, dass die Perspektiven Strategie, Struktur und Kultur nicht isoliert betrachtet werden, auch wenn sie hier in dieser Arbeit zur Strukturierung separat aufgeführt sind.

---

<sup>107</sup> Vargo/Lusch (2004) und vgl. [www.sdlogic.net](http://www.sdlogic.net). Vgl. auch Lusch/Vargo (2006).

<sup>108</sup> Homburg/Hoyer/Fassnacht (2002) verstehen Serviceorientierung als Teil der Unternehmensstrategie andere Forscher verstehen die Serviceorientierung eher als Teil der Unternehmensstruktur und –kultur, vgl. Bowen/Siehl/Schneider (1989); Schneider/Wheeler/Cox (1992); Webster (1993); Lytle/Hom/Mokwa (1998).

<sup>109</sup> Definition folgt in Kapitel 32 SDL und Strategien der Serviceorientierung (Strategie).

<sup>110</sup> Definition folgt in Kapitel 33 SDL und Strukturen der Serviceorientierung (Struktur).

<sup>111</sup> Definition folgt in Kapitel 34 SDL und Kultur der Serviceorientierung (Kultur).

<sup>112</sup> Für den Trilogie Ansatz vgl. Ulrich (1970), S. 19. Eine andere Strukturierungsmöglichkeit wäre das 7-S Modell von Waterman/Peters, mit den drei „harten“ Faktoren („Strategy“, „Structure“, „Systems“) und den „weichen“ vier Faktoren („Style“, „Staff“, „Skills“ und „Shared Values“). Vgl. Waterman/Peters (1982). Dabei könnten die vier weichen Faktoren als „Kultur“ zusammengefasst werden und „Structure“ und „Systems“ als Struktur.

### 31 Grundzüge der SDL

Wie bereits in der Einleitung aufgezeigt wurde, hat die Bedeutung von Services gegenüber dem Austausch von tangiblen Produkten in den letzten Jahrzehnten ständig zugenommen. Vargo und Lusch postulieren, dass sich die meisten Marketingtheorien und Konzepte auf den Austausch von Gütern fokussieren („Goods Dominant Logic“, GDL) und deshalb der heutigen Zeit nicht mehr gerecht werden. Sie fordern ein Umdenken in Richtung SDL in eine servicezentrierte Sichtweise. Im Mittelpunkt der SDL steht das Verständnis, dass jede Wirtschaftstätigkeit ein Service ist. Wie im Kapitel 211 Service aufgezeigt wurde, existiert keine trennscharfe Unterscheidung zwischen Services und Gütern. Diesem Problem entgehen Vargo/Lusch, indem sie auch Sachgüter als eine Ausprägungsform von Services interpretieren.<sup>113</sup> Seit dem Erscheinen des Initialartikels 2004 sind viele konzeptionelle Beiträge, die sich mit der Legitimierung, Kritik und Erweiterung der SDL beschäftigen, erschienen.<sup>114</sup> Im Folgenden werden zuerst die Grundzüge der SDL aufgezeigt.

Ursprünglich haben Vargo und Lusch acht Grundthesen entwickelt, die dann auf zehn Thesen ausgebaut wurden.<sup>115</sup> In ihrem neuesten Buch deklarieren sie vier dieser Grundthesen auch als Axiome.<sup>116</sup> Der Duden beschreibt Axiome als: „1) *absolut rich-*

---

<sup>113</sup> Siehe später FP5: „All economies are service economies.“ oder auch FP1 „Service is the fundamental basis of exchange.“

<sup>114</sup> Zum Beispiel in Richtung **Ressourcen Theorie und Mitarbeiterentwicklung** vgl. Arnould (2008) oder Arnould/Price/Malshe (2006) oder Gazzoli/Hancer/Kim (2013) oder Gouthier/Rhein (2010), in Richtung **Service Experience** vgl. Bolton/Gustafsson/McColl-Kennedy/Sirianni/Tse (/2014) oder Sandström/Edvardsson/Kristensson/Magnusson (2008), in Richtung **Kundenverhalten** vgl. Bolton/Parasuraman/Hoefnagels/Migchels/Kabadayi/Gruber/Loureiro/Solnet (2013) oder Hellén/Gummerus (2013) oder Kowalkowski (2011), in Richtung **strategisches Marketing** vgl. Edvardsson/Meiren/Schäfer/Witell (2013) oder Frederick/Webster/Lusch (2013) oder Grönroos/Ravald (2011) oder Gummesson (2006 und 2008) oder Gummesson/Kuusela/Närvänen (2014) oder Karpen/Bove (2008) oder Klaus/Edvardsson/Keiningham/Gruber (20114) oder Lusch/Vargo/O’Brien (2007) oder Rust/Thompson (2006), in Richtung **Kundenintegration (Co-Creation)** vgl. Fliess (2009) oder Ford/Edvardsson/Dickson/Enquist (2012) oder Grönroos (2009) oder Gummerus (2013) oder Prahalad/Ramaswamy (2004) oder Saarijärvi/Kannan/Kusela (2013) oder Smedlund (2012) oder Vargo/Lusch (2012) oder Vargo/Maglio/Akaka (2008) oder Witell/Kristensson/Gustafsson/Löfgen (2011), in Richtung **Servicequalität und Performance** vgl. Frimpong (2013) oder Urban (2013).

<sup>115</sup> Vgl. Vargo/Lusch (2008 A), S.7.

<sup>116</sup> Vgl. Lusch/Vargo (2014), S. 14ff.

tig erkannter Grundsatz; gültige Wahrheit, die keines Beweises bedarf und 2) nicht abgeleitete Aussage eines Wissenschaftsbereichs, aus der andere Aussagen deduziert werden.“<sup>117</sup> Damit reagieren die Autoren auf aufkommende Kritik, dass ihre Grundthesen nicht bewiesen wurden.

### 311 Fundamentale Prämissen (FP) der SDL<sup>118</sup>

FP1 (Axiom 1): „*Service is the fundamental basis of exchange.*“ Aus FP1 oder auch Axiom 1 werden FP2-5 abgeleitet. Mit dieser Aussage unterstreichen die beiden Autoren den Hauptunterschied ihrer Logik zur traditionellen GDL. Bei jedem wirtschaftlichen Austausch bildet der Service die Basis, was nach aussen nicht immer sichtbar ist. Aus dieser Argumentation folgt FP2: „*Indirect exchange masks the fundamental basis of exchange.*“ und FP3: „*Goods are a distribution mechanism for fundamental service provision.*“ Güter liefern also die Möglichkeiten, überhaupt Services anzubieten oder gemäss Prahalad/Ramaswamy sind Güter: „*artifacts around which customers have experiences.*“<sup>119</sup> Gemäss FP4: „*Operant resources are the fundamental source of competitive advantage*“ stellt Wissen die Basis für Wettbewerbsvorteile dar, indem durch das Übertragen von Wissen auf den Kunden bei diesem Mehrwert entsteht. FP5: „*All economies are service economies*“ entsteht als logische Konsequenz aus FP3. Damit wird nochmals der Hauptunterschied der SDL zur GDL sichtbar. Mit FP6 (Axiom 2): „*The customer is always a co-creator of value*“ wird dem Kunden die Rolle des Co-Produzenten zugeschrieben. Der Kunde wird in die Wertentwicklung integriert und bestimmt den Wert teilweise mit.<sup>120</sup> Daraus leitet sich FP7 ab: „*The enterprise can only make value propositions*“. Das Unternehmen kann also nur noch einen Wert für eine Leistung vorschlagen und nicht isoliert den Wert einer Leistung selber bestimmen. FP8: „*A service-centered view is customer oriented and relational*“

---

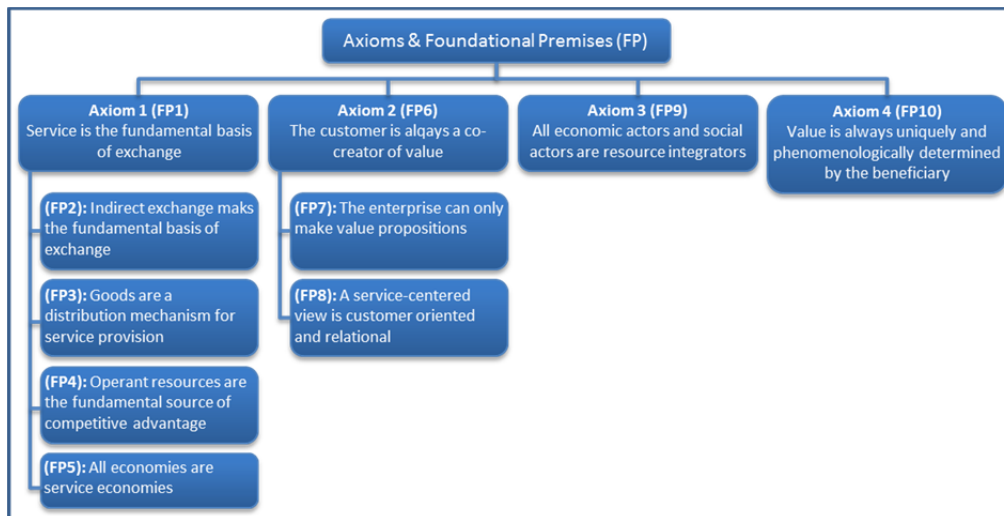
<sup>117</sup> <http://www.duden.de/rechtschreibung/Axiom> (Abgerufen am 30.6.2014).

<sup>118</sup> Vgl. Lusch/Vargo (2014), S. 53ff.

<sup>119</sup> Prahalad/Ramaswamy (2000), S. 83.

<sup>120</sup> Diese Wertmitbestimmung kann auch ins Negative fallen, was dazu führt, dass „mindestens auf einer Seite Wert zerstört wird. Vgl. hierzu die Untersuchungen von Smith (2013). Grönroos definiert den Begriff Co-Creation als: „*Co-creation of value is defined as joint activities by parties involved in dyadic direct interactions aiming at contributing to the value that emerges for one or both parties (or all parties in a larger network).*“ Grönroos (2011b), S. 7.

lässt sich auch aus Axiom 2 ableiten, gewinnt doch die Kundenorientierung und auch die Beziehungsgestaltung zu den Kunden durch die Kundenintegration automatisch an Bedeutung. FP9 (Axiom 3): „*All economic actors and social actors are resource integrators*“ öffnet die Sichtweise auf mehrere Ebenen, was vergleichbar ist mit der Systemtheorie<sup>121</sup>, bei welcher die Systemgrenze ausgeweitet wird. Nicht der eigentliche Austausch sollte im Fokus sein, sondern alle Beteiligten und alle involvierten Ressourcen.



**Abbildung 23: Axiome und fundamentale Prämissen**

Quelle Vargo/Lusch 2014, S. 54.

FP10 (Axiom 4): „*Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary*“ zeigt das neue Wertverständnis der SDL. Der Nutzniesser des Service bestimmt dessen Wert alleine und individuell. Lusch/Vargo unterscheiden weiter zwischen „Value-in-exchange“ und „Value-in-use“<sup>122</sup>, d.h. zwischen dem Wert während der Transaktion und dem Wert der einem Service zugesprochen wird während der Servicenutzung. Folgt man Axiom 4, dann kommt dem Wert während der Nutzung eine höhere Bedeutung zu. Lusch/Vargo verwenden in neueren Publikationen zusätzlich den Begriff „value-in-context“ und unterstreichen damit, dass „value-in-use“ sehr contextabhängig ist: „*Value-in-context suggests that value is not only always cocreat-*

<sup>121</sup> Vgl. Ausführungen zum systemtheoretischen Ansatz in Fussnote 95.

<sup>122</sup> Vgl. Lusch/Vargo (2014), S. 91.



*ed; it is contingent on the integration of other resources and actors and thus is contextually specific.*“<sup>123</sup>

Wie bereits erwähnt, wurden im Gegensatz zu den ersten Darstellungen der FPs zusätzlich Axiome eingeführt. Neben der bereits dargestellten Möglichkeit mit den Axiomen Kritik auszuweichen, dass die FPs nicht hergeleitet wurden, erlauben die Axiome zusätzlich verschiedene zusammengehörige FPs in eine Ordnung zu bringen. In der nachfolgenden Darstellung soll die GDL der SDL nochmals gegenübergestellt werden.

Vergleich von:	GDL	SDL
Hauptaustauscheinheit	Menschen tauschen Güter	Menschen tauschen für den Nutzen von spezialisierten Kompetenzen
Rolle von Gütern	Güter sind statische Einsatzfaktoren und Endprodukte. Marketers verändern dessen Form, Ort, Zeit und Besitz.	Güter sind Transmitter von Wissen und Fähigkeiten; sie sind “Zwischenprodukte“ welche von Kunden im Wertentstehungsprozess als Instrumente verwendet werden.
Rolle der Kunden	Der Kunde ist der Empfänger von Gütern. Marketers segmentieren, penetrieren, beliefern und kommunizieren zu Kunden.	Der Kunde ist ein Co-Creator von Services. Marketing ist ein interaktiver Prozess zusammen mit dem Kunden. Der Kunde ist hauptsächlich ein Wissensträger. <sup>124</sup>
Bestimmung und Bedeutung von Wert	Der Wert eines Gutes wird bestimmt durch dessen Produzenten. Der Preis eines Gutes ist der Transaktionswert.	Der Wert wird wahrgenommen und bestimmt durch den Kunden bei der Nutzung (Value in use). Unternehmen können lediglich Wertangebote machen.
Unternehmen-Kunden Interaktion	Im Fokus der Beziehung steht die Transaktion. Kunden werden motiviert Transaktionen zu tätigen.	Der Kunde ist in erster Linie ein Wissensträger. Kunden sind aktive Beteiligte im beziehungsorientierten Austausch und in der gemeinsamen Wertentwicklung (Co-Creation).
Quelle von ökonomischem Wachstum	Wohlstand wird erreicht durch einen Überfluss an tangiblen Ressourcen und Gütern. Wohlstand besteht aus besitzen, kontrollieren und verarbeiten von Betriebsmitteln und Gütern.	Wohlstand wird erreicht durch die Anwendung und den Austausch von spezialisiertem Wissen und Fähigkeiten. Geld repräsentiert das Recht auf zukünftige Nutzung von Wissen und Fähigkeiten.

**Tabelle 2: Goods-Dominant Logic versus SDL**

Quelle in Anlehnung an Vargo/Lusch (2004) und Lusch/Vargo (2014), S. 79.

<sup>123</sup> Lusch/Vargo (2014), S. 23.

<sup>124</sup> Vgl. zur Rolle der Kunden in der SDL Arnould/Price/Malshe (2006), S. 91ff.

### **32 SDL und Strategien der Serviceorientierung (Strategie)**

Wissenschaftler zeigen seit Jahrzehnten, dass ein Erfolgsfaktor für guten Service die auf das Erreichen hoher Servicequalität ausgerichtete Unternehmensstrategie ist.<sup>125</sup> Die Serviceorientierung soll also bereits in der Unternehmensstrategie sichtbar werden. In diesem Kapitel werden zuerst verschiedene Strategieperspektiven mit der SDL verglichen und anschliessend auf einzelne Serviceorientierungsstrategien eingegangen. Es existieren die unterschiedlichsten Definitionen einer Unternehmensstrategie, drei davon sollen hier exemplarisch aufgeführt werden: „*A strategy is a set of related actions that managers take to increase their company's performance*“<sup>126</sup> Hill/Jones definieren eine Unternehmensstrategie vor allem als Wahl von verschiedenen Handlungen zur Performanceverbesserung. Johnson/Scholes verstehen die Unternehmensstrategie eher als eine Konfiguration von Ressourcen und Kompetenzen: „*Strategy is the direction and scope of an organization over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder expectations.*“<sup>127</sup> Die nachfolgende Definition hat vor allem einen pragmatischen Charakter, weshalb sie sich als Definition für diese Arbeit eignet. Eine Strategie soll Antworten geben auf die folgenden Fragen:

- „*Arenas: where will we be active?*
- „*Vehicles: how will we get there?*
- „*Differentiators: how will we win in the marketplace?*
- „*Staging: what will be our speed and sequence of moves?*
- „*Economic logic: how will we obtain our returns?*“<sup>128</sup>

In der Strategielehre wurden in den letzten Jahrzehnten verschiedene Frameworks entwickelt, welche vom Management von Unternehmen und von Strategieberatungsunternehmen verwendet wurden, um strategische Entscheide zu fällen und ihre Strategie zu formulieren. Die wichtigsten sollen hier kurz dargestellt werden.

---

<sup>125</sup> Vgl. Bitner/Booms/Tereault (1990), vgl. Lovelock/Wirtz (2011), S. 403ff, vgl. Wilson/Zeithaml/Bitner/Gremler (2012), S. 417ff., vgl. Homburg/Hoyer/Fassnacht (2002).

<sup>126</sup> Hill/Jones (2013), S. 4.

<sup>127</sup> Johnson/Scholes/Whittington (2008), S. 3.

<sup>128</sup> Hambrick/Fredrickson (2001), S. 50.

### 321 “Market based View of Strategy“ und SDL

Die “Market based View” (MbV) wurde hauptsächlich durch Porter in den 80er Jahren geprägt.<sup>129</sup> Sie wird als die marktorientierte Unternehmensstrategie beschrieben, welche versucht, durch das Erkennen und Ausnutzen von Unvollkommenheiten auf dem Absatzmarkt Wettbewerbsvorteil zu schaffen. Die gewählte Strategie stellt dann die bestmögliche Auswahl unter verschiedenen Alternativen dar.<sup>130</sup> Porter entwickelte die Grundstrategietypenmatrix, welche die Auswahl erleichtern sollte (Kostenführerschaft, Differenzierung oder Fokus).<sup>131</sup> Nach demselben Prinzip ist Ansoff vorgegangen und entwickelte die Ansoff Matrix, die wiederum vier Grundstrategien aufzeigt (Marktpenetration, Marktentwicklung, Produktentwicklung oder Diversifikation).<sup>132</sup> Zahlreiche weitere Werkzeuge wurden entwickelt (zum Beispiel 5-Forces Analyse<sup>133</sup>, Wertkettenmodell<sup>134</sup>, etc.), um Praktiker in ihrer Strategiewahl zu unterstützen. Gemäss Hambrick/Fredrickson hat dies jedoch zu einer starken strategischen Fragmentierung geführt, bei welcher lediglich enge Bereiche einer möglichen Strategie entschieden und nicht alle nötigen Elemente einer Strategie berücksichtigt wurden.<sup>135</sup>

### 322 “Resource based View of Strategy”

Die „Resource based View“ (RbV) wurde stark von Prahalad/Hamel<sup>136</sup> geprägt. Anstatt sich auf die Märkte zu konzentrieren argumentieren sie, dass man sich auf seine Kernkompetenzen<sup>137</sup> konzentrieren soll. Die Einzigartigkeit von Ressourcen soll genutzt werden, um Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Barney definiert Ressourcen folgendermassen: *„Firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge etc. controlled by a firm to con-*

---

<sup>129</sup> Vgl. Porter 1984 und Porter 1986.

<sup>130</sup> Vgl. Rühli 1996, S. 80.

<sup>131</sup> Vgl. Porter (1999), S. 70ff.

<sup>132</sup> Vgl. Ansoff (1987).

<sup>133</sup> Vgl. Porter (1980).

<sup>134</sup> Vgl. Porter (1990), S. 41.

<sup>135</sup> Vgl. Hambrick/Fredrickson (2001), S. 49f.

<sup>136</sup> Vgl. Hamel/Prahalad (1993). Oder: Prahalad/Hamel (1990).

<sup>137</sup> Kernkompetenzen erfüllen gemäss Prahalad/Hamel folgende drei Kriterien:

- ermöglichen den Zugang zu verschiedenen Märkten
- liefern einen bedeutenden Beitrag zum wahrgenommenen Kundennutzen des Endproduktes
- sind schwer imitierbar durch Konkurrenten. Vgl. Prahalad/Hamel (1990).

*ceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness.*<sup>138</sup> Grant unterscheidet dagegen zwischen “Resources” und “Capabilities”, wobei Ressourcen nicht per se zu einem Wettbewerbsvorteil führen, Capabilities hingegen schon: *„While resources are the source of a firm’s capabilities, capabilities are the main source of its competitive advantage [...]”*.<sup>139</sup>

### 323 Beziehungsorientierte Strategien

In den 90er Jahren entwickelte sich eine auf langfristige Beziehungen anstatt auf kurzfristige Transaktionen fokussierte Sicht der Marketingstrategie. Grönroos definiert Beziehungsmarketing folgendermassen: *„Relationship marketing is to identify and establish, maintain and enhance and when necessary also to terminate relationships with customers and other stakeholders, at a profit, so that the objectives of all parties are met, and that this is done by a mutual exchange and fulfillment of promises.”*<sup>140</sup> Damit verdrängt die Kundenbindung die bis dahin im Zentrum gestandene Kundengewinnung der transaktionsorientierten Sichtweise. Wie die Definition von Grönroos aufzeigt, geht es keineswegs nur darum, die Kunden wie Könige zu behandeln, sondern langfristig profitable Beziehungen zu gestalten.<sup>141</sup> Gemäss Bruhn handelt es sich beim Beziehungsmarketing aber nicht um eine eigenständige Theorie, jedoch können zahlreiche Theorien herangezogen werden, um Teilbereiche des Beziehungsmarketing zu erklären oder herzuleiten.<sup>142</sup>

### 324 SDL und Serviceorientierungsstrategien

Zuerst werden bestehende Verbindungen zwischen der SDL und den einzelnen FPs zu den dargestellten Strategietheorien aufgezeigt. Eindeutige Verbindungen zwischen der MbV und der SDL sind nicht auf Anhieb erkennbar. Abgesehen von dem in Kapitel 212 Serviceorientierung dargestellten Zusammenhang, dass die Serviceorientierung ein Spezialfall der Kundenorientierung ist und diese wiederum ein Spezialfall der

---

<sup>138</sup> Barney (1991), S. 102.

<sup>139</sup> Vgl. Grant (1991), S. 119.

<sup>140</sup> Grönroos (1996), S. 7.

<sup>141</sup> Vgl. Bruhn (2011), S. 15.

<sup>142</sup> Vgl. Bruhn (2011), S. 19ff.

Marktorientierung ist, lässt sich kein klarer Link zwischen dem MbV Ansatz und der SDL finden. Im Gegenteil, gemäss der SDL sollen Kundenbeziehungen individuell (FP7) und nicht auf ein gesamtes Marktsegment gerichtet sein. Auch der Co-Creation Ansatz (FP6) zeigt, dass die SDL ein Umdenken von “marketing to” hin zu “marketing with” im Sinne einer gemeinsamen Wertgenerierung verlangt.<sup>143</sup> In einem weiteren Sinne betrachtet, kann man argumentieren, dass FP5 „All economies are service economies“ wenigstens aufzeigt, mit was für Märkten wir es zu tun haben. Lusch/Vargo erwähnen bei der Beschreibung von FP1 (Service is the fundamental basis of exchange) Skalen- und Lerneffekte: „*With improved skills and competences and associated scale and learning effects the economic actors find increasing advantage to exchange and being of service to each other.*“<sup>144</sup> Skalen- und Lerneffekte sind ein wichtiger Bestandteil einer Strategie der Kostenführerschaft.<sup>145</sup> Hier werden Skalen- und Lerneffekte jedoch in einem anderen Kontext erwähnt und vor allem gelten sie nicht nur auf der Unternehmensseite, sondern auch auf der Kundenseite oder bei anderen beteiligten Akteuren. Im Gegensatz zur MbV lässt sich viel deutlicher ein Zusammenhang zwischen der RbV und der SDL erkennen. Die RbV findet sich stark wieder in der dargestellten FP4: „*Operant resources are the fundamental source of competitive advantage*“. Zudem nimmt die SDL direkt Bezug auf das Beziehungsmarketing in FP8: „*A service-centered view is customer oriented and relational*“. Aus diesem Grund ist eine beziehungsorientierte Strategiesichtweise hier von einer höheren Bedeutung als die bisher aufgezeigten Strategiesichtweisen.<sup>146</sup> Gemeinsam ist, dass es sowohl im Beziehungsmarketing als auch in der SDL Sichtweise eine bereits erwähnte Verschiebung von “Marketing to” zu “Marketing with” gibt.<sup>147</sup> Diese Sichtweise verändert auch die klassische Sicht auf die vier P’s von Mc Carthy.<sup>148</sup> Aus dem “Product” werden “Services”, aus “Promotion” wird “Dialog mit dem Kunden”, aus “Place” werden “Netzwerke und Prozesse” und “Price” wird ersetzt mit “Wertange-

---

<sup>143</sup> Vgl. Lusch/Vargo/O’Brien (2007), S. 5f.

<sup>144</sup> Lusch/Vargo (2014), S. 58.

<sup>145</sup> Aus Sicht der MbV basieren Skalen- und Lerneffekte auf dem Erfahrungskurvenkonzept. Vgl. Henderson (1994).

<sup>146</sup> Vgl. Polese/Di Nauta (2013).

<sup>147</sup> Lusch/Vargo/O’Brien (2007), S. 5f.

<sup>148</sup> Vgl. McCarthy (1960).

bot“, welches mit FP7 („The enterprise can only make value propositions“) direkt angesprochen wird.<sup>149</sup> Aus strategischer Sicht muss das Unternehmen versuchen, im Vergleich zur Konkurrenz ein attraktiveres (in Relation zu den Kosten) Wertangebot als Nutzenversprechen zu gestalten.<sup>150</sup> Mit FP10 und mit FP3 stellt die SDL einen Bezug zum Customer Experience Management (CEM) her. In FP10 wird beschrieben, wie der Kunde den Wert der Leistung individuell bewertet<sup>151</sup> und in FP3 wird beschrieben, wie tangible Produkte lediglich Artefakte sind, um welche herum Kunden Erlebnisse haben.<sup>152</sup> CEM kann auch als Teil einer beziehungsorientierten Strategie verstanden werden.<sup>153</sup>

Im Folgenden sollen verschiedene Strategieempfehlungen aufgezeigt werden, die sich an der SDL orientieren. Lusch/Vargo/O’Brien geben eine Anleitung in Form von neun Propositionen, wie Unternehmen Wettbewerbsvorteile erreichen können.<sup>154</sup>

Nr.	Wettbewerbsvorteile entstehen durch...	Wichtige Inhalte
1	... die geschicktere Anwendung von Wissen, um Kundenbedürfnisse besser zu befriedigen als die Konkurrenz.	- Operante Ressourcen - Wissen und Fähigkeiten
2	... die verbesserte Zusammenarbeitsfähigkeit eines Unternehmens.	- Zusammenarbeitsfähigkeiten
3	... Nutzung von neuen Möglichkeiten der Informationstechnologie in Kombination mit sinkenden Kommunikationskosten.	- Gemeinsame Wertgenerierung - Rolle der IT
4	... die Integration von Kunden und anderen Wertsystem-partnern in die Werterstellung.	- Gemeinsame Wertgenerierung
5	... ein besseres Verständnis, wie Kunden Services erleben.	- Customer Experience Management
6	... das Realisieren von Co-Production Möglichkeiten und das Ermöglichen des passenden Kundeninvolvements.	- Co-Production - Kundeninvolvement
7	... das Anwenden von gemeinsam entwickelten risikobasierten Pricing der Wertangebote.	- Wert wird Hauptintegrator
8	... die Übernahme der Rolle des Hauptintegrators innerhalb eines Wertsystems.	- Die Rolle der Mitarbeiter
9	... durch die Behandlung und Förderung der Mitarbeiter als Träger des Wissens und der Fähigkeiten.	- Mitarbeiterführung

**Tabelle 3: Wettbewerbsvorteile durch SDL**

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Lusch/Vargo/O’Brien (2007)

<sup>149</sup> Vgl. Lusch/Vargo/O’Brien (2007), S. 6f.

<sup>150</sup> Vgl. Lusch/Vargo (2014), S. 71.

<sup>151</sup> Vgl. Lusch/Vargo (2014), S. 78.

<sup>152</sup> Vgl. Lusch/Vargo (2014), S. 64.

<sup>153</sup> Bruhn/Hadwich (2012), S. 10ff.

<sup>154</sup> Vgl. Lusch/Vargo/O’Brien (2007), S. 9ff.

Einen anderen Ansatz zeigen Karpen/Bove mit sechs Komponenten der Serviceorientierung, welche sie von den FPs ableiten:<sup>155</sup>

- 1: Individuated interaction
- 2: Relational interaction
- 3: Ethical interaction
- 4: Empowered interaction
- 5: Developmental interaction
- 6: Concerted interaction

Für Karpen/Bove bildet die Gestaltung dieser sechs Interaktionsarten zwischen dem Unternehmen und den Kunden den Eckpfeiler einer serviceorientierten Strategie. Diese Interaktionen sind Fähigkeiten einer Unternehmung mit denen sie sich Wettbewerbsvorteile herausarbeiten kann.

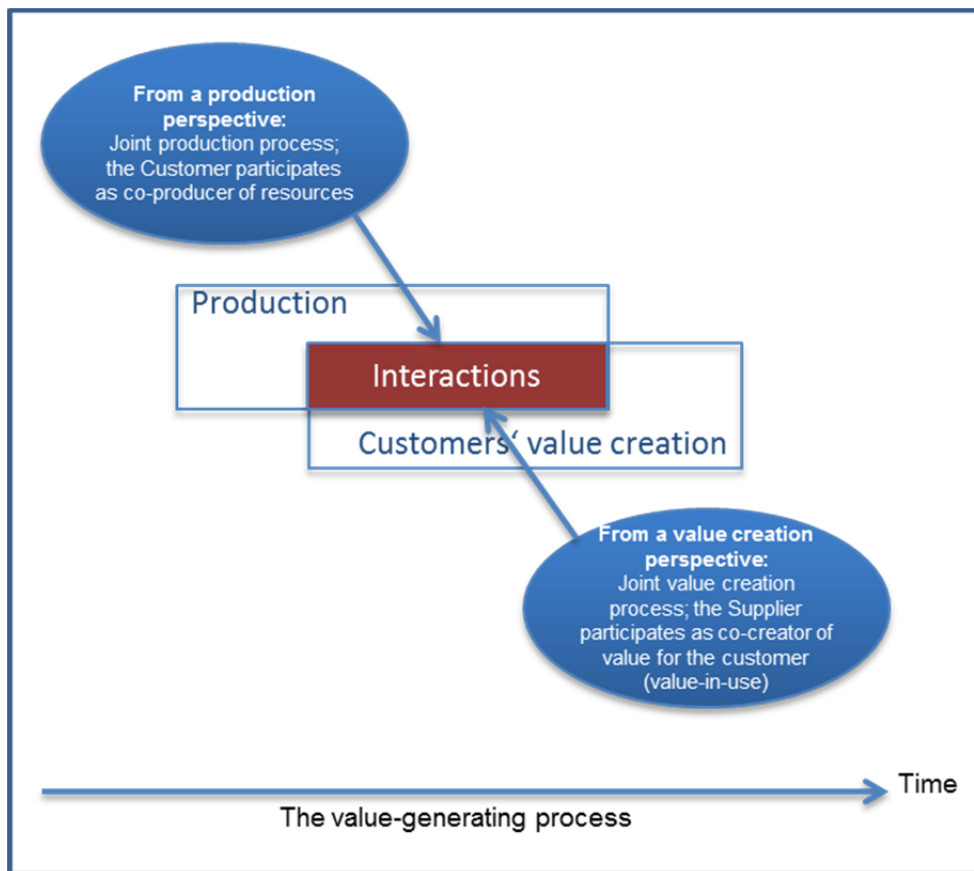
Gummesson/Kuusela/Närvänen fokussieren nicht nur auf die Beziehung zwischen dem Unternehmen und deren Kunden, sondern schliessen auch die Zulieferer in ihrer Betrachtung mit ein. Sie argumentieren, dass vor allem ein verändertes Kunden- und Zuliefererverhalten die Rolle des Marketings verändert und dazu führt, dass die Marketing Strategie neu erfunden werden muss und innerhalb des Strategiefindungsprozesses eine zentrale Bedeutung bekommen sollte: „[...] while marketing is the only revenue generating function of a firm, its role has not been central to decision making at the highest level.“<sup>156</sup> Die neue Rolle des Marketings definieren sie als: „[...] to manage and cooperate in complex networks of interaction where many parties interact and create value. This way, it can become the soul of corporate strategy [...]“<sup>157</sup> Grönroos illustriert diese neue Rolle des Marketings zwischen Lieferanten und Kunden, wie nachfolgende Abbildung zeigt.

---

<sup>155</sup> Vgl. Karpen/Bove (2008) und auch Karpen/Bove/Luka (2012).

<sup>156</sup> Gummesson/Kuusela/Närvänen (2014), S. 229. Der gleichen Argumentation folgen Strandvik/Holmlund/Grönroos (2014).

<sup>157</sup> Gummesson/Kuusela/Närvänen (2014), S. 232.



**Abbildung 24: Value creation and the phases of the value-generating process**

Quelle: Grönroos (2011a), S. 244.

Die gemeinsame Wertgenerierung kann in allen Phasen der Wertgenerierung stattfinden, so zum Beispiel während der Entwicklung, Design, Herstellung oder bei der Auslieferung.<sup>158</sup> Auch wenn die Wertgenerierung gemeinsam geschieht, kann gemäss SDL das Unternehmen lediglich Wertangebote abgeben und der eigentliche Empfänger des Services ist die alleinige Entität, welche den Wert eines Services einschätzen kann. Dieser ist immer individuell, da: „*each instance takes place in a different context, involving the availability, integration, and use of a different combination of resources.*“<sup>159</sup> Gemäss Rust/Thompson sind die rasanten Fortschritte der Informations-

<sup>158</sup> Vgl. Grönroos (2011a), S. 244. Vgl. auch Grönroos/Ravald (2011). Zum Begriff “value-in-use“ und “value-in-context“ vgl. die Ausführung zu FP10 in Kapitel 311 Fundamentale Prämissen (FP) der SDL, S. 42.

<sup>159</sup> Vargo/Lusch (2012), S. 6.



und Kommunikationstechnologie die Treiber für den aktuellen Fokus auf Services und verändern den strategischen Handlungsspielraum für Unternehmen indem sie zum Beispiel elektronische Services anbieten, eine nachfragegesteuerte Produktion einrichten, Kommunikation personalisierter gestalten oder die organisatorische Agilität erhöhen können.<sup>160</sup> Die Autoren argumentieren, dass alle Marketingaktivitäten als Investition in den Kundenwert betrachtet werden sollen und dass damit der Fokus der Marketing Strategie wegkommt von den Produkten und Leistungen hin zu einem Kundenwertverständnis.<sup>161</sup> Dieses basiert auf dem von Rust/Zeithaml entwickelten "Customer Equity Framework"<sup>162</sup>, welches Kunden als die Hauptquelle zur Generierung von heutigem und zukünftigen Cash Flows versteht. Damit soll auch der in der Praxis oft geforderte "Return on Marketing" ausgewiesen werden können.<sup>163</sup>

### ***33 SDL und Strukturen der Serviceorientierung (Struktur)***

Dass auch die Unternehmensprozesse und -strukturen auf das Erreichen hoher Servicequalität ausgerichtet sein müssen, wurde schon in Kapitel 222 Entwicklung der Servicequalitätsforschung aufgezeigt. Geht es um die Gestaltung dieser Prozesse und Strukturen, so spricht man von Organisation: „*Mit Organisation ist hier die Aufgabe gemeint, die Strukturen und Prozesse einer Unternehmung respektive eines Betriebs systematisch zu gestalten.*“<sup>164</sup> In diesem Kapitel werden zuerst organisatorische Quellen der Wettbewerbsvorteile und mögliche Barrieren identifiziert und anschliessend die Zusammenhänge zwischen der SDL und serviceorientierten Unternehmensstrukturen aufgezeigt. Abschliessend wird kurz auf die Nutzung von neuen Kommunikationskanälen eingegangen, da sie eine besondere Rolle in der Strukturperspektive einnehmen.

---

<sup>160</sup> Vgl. Rust/Thompson (2006), S. 4f.

<sup>161</sup> Den Kundenwert verstehen die Autoren als Customer Lifetime Value (CLV).

<sup>162</sup> Vgl. Rust/Zeithaml/Lemon (2000).

<sup>163</sup> Vgl. Villanueva/Hanssens (2007).

<sup>164</sup> Burla (2013), S. 442.

### 331 Organisatorische Quellen der Wettbewerbsvorteile und Barrieren

Frese/Graumann/Theuvsen entwickelten Kriterien zur Beurteilung der Markteffizienz von Organisationen (Ressourceneffizienz, Prozesseffizienz, Delegationseffizienz und Motivationseffizienz).<sup>165</sup> Osterloh/Frost folgen diesen Effizienzkriterien und sehen mögliche organisatorische Quellen von Wettbewerbsvorteilen in den folgenden vier Bereichen:<sup>166</sup>

(1) Spezialisierungsvorteile: Unter Spezialisierungsvorteilen werden Ressourcen- und Markteffizienz zusammengefasst. Nach Osterloh/Frost entsteht Spezialisierung durch eine umfassende Nutzung der Ressourcen indem Leerkapazitäten und Doppelspurigkeiten vermieden, Grössenvorteile ausgenutzt, Lerneffekte realisiert und eine „*unité de doctrine*“ durchgesetzt werden. Die Prozesseffizienz wird als Synergievorteil bezeichnet. Dieser kann horizontal oder vertikal wirken.

(2) Horizontale Synergievorteile entstehen indem verschiedene funktionale Aktivitäten verknüpft werden.

(3) *„Vertikale Synergievorteile stellen die Frage nach der optimalen Fertigungstiefe (make-or-buy-Entscheidung, strategische Netzwerke, Holdingstrukturen). Damit wird das heute aktuelle Thema der externen Netzwerkstrukturen und der interorganisationalen Beziehungen berücksichtigt“.*<sup>167</sup>

(4) Die Qualität von Entscheidungen beinhaltet den Aspekt des Kompetenzspielraums. Dabei soll eine sinnvolle Arbeitsteilung durch Standardisierung, Delegation und Partizipation entstehen. Gerade durch die Erweiterung der Partizipation werden *„Lernmöglichkeiten im Sinne von Alternativengenerierung geschaffen“.*<sup>168</sup>

Neben den organisatorischen Quellen von Wettbewerbsvorteilen existieren auch organisatorische Barrieren, welche gegen eine erfolgreiche Implementierung der Serviceorientierung wirken. Meffert/Bruhn nennen als Beispiel solcher Barrieren die organisatorische Verankerung des Marketings nicht auf Führungsebene des Unternehmens, das Fehlen von dedizierten Organisationseinheiten für Kundenprobleme wie

---

<sup>165</sup> Vgl. Frese/Graumann/Theuvsen (2012) S. 281ff. Für alternative Effizienzkriterien Vgl. auch Thom/Wenger (2010), S. 143f.

<sup>166</sup> Vgl. Osterloh/Frost (2006), S. 191ff.

<sup>167</sup> Osterloh/Frost (1995), S. 19-20., Vgl. auch Osterloh/Frost (2006), S. 191ff.

<sup>168</sup> Osterloh/Frost (1995), S. 20.

zum Beispiel Beschwerdemanagement oder auch mangelnde Flexibilität bezüglich der Kundenbedürfnisse durch zu viele Hierarchieebenen.<sup>169</sup>

### 332 SDL und Gestaltung von serviceorientierten Unternehmensstrukturen

Erste Verbindungen zwischen der SDL und der Strukturperspektive finden sich bereits in FP1 („*Service is the fundamental basis of exchange*“) in dem die Austauschprozesse als Austausch von Services verstanden werden und in FP2 („*Indirect exchange masks the fundamental basis of exchange*“) in dem das in einem Austauschprozess verwendete Geld als Option oder Recht auf Services verstanden wird. FP7 („*The enterprise can only make value propositions*“) hat auch eine strukturelle Dimension, indem gefragt werden kann, wie die Prozesse aussehen müssen, damit das Unternehmen das Nutzenversprechen treffen oder übertreffen kann. Bei FP10 („*Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary*“) kann man sich fragen, welche Touchpoints bei der individuellen Kundenwahrnehmung des Servicewerts entscheidend sind und wie diese verbessert werden können. FP6 („*Co-Creation*“) hat auch eine strukturelle Dimension indem zum Beispiel überlegt werden muss, wie die Prozesse einer Kundenintegration aussehen sollen oder in welchen Phasen Kunden integriert werden sollen. Die stärkste Verbindung zwischen der SDL und serviceorientierten Unternehmensstrukturen findet sich in FP8 („*A service-centered view is customer oriented and relational*“), weshalb hier etwas ausführlicher auf diese Verbindung eingegangen wird. FP8 bezieht sich auf die Serviceorientierung. Diese kann als Spezialfall der Kundenorientierung verstanden werden, wie im Kapitel 212 Serviceorientierung aufgezeigt wurde. Deshalb soll hier zuerst ein Konzept betrachtet werden, welches Unternehmen kundenorientierter gestaltet. Unter dem Schlagwort „Customer Centricity“ versuchen verschiedene Beratungsunternehmen seit einigen Jahren Unternehmen Restrukturierungsprojekte zu verkaufen.<sup>170</sup> „Der Aspekt der kundenorientierten Unternehmensstruktur hat sich mittlerweile ebenfalls unter dem Begriff „Customer Centricity“ in der Marketingliteratur etabliert. Darunter wird „[...] die Abkehr von der klassischen produktzentrierten Unternehmenssicht hin zu einer auf

---

<sup>169</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2012), S. 403.

<sup>170</sup> Vgl. exemplarisch Ernst&Young: The journey towards greater customer centricity.

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The\\_journey\\_toward\\_greater\\_customer\\_centricity/\\$FILE/Customer\\_Centricity\\_Paper\\_29\\_April\\_Final.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_journey_toward_greater_customer_centricity/$FILE/Customer_Centricity_Paper_29_April_Final.pdf) (Abgerufen am 3.6.2014).

*den Kunden ausgerichteten Integration und Ausrichtung aller Unternehmensfunktionen im Sinne einer idealen kundenzentrierten Unternehmensorganisation verstanden.*<sup>171</sup>

Die nachfolgende Tabelle stellt den produktzentrierten Ansatz dem kundenzentrierten Ansatz gegenüber:

Vergleich von:	Produktzentrierter Ansatz:	Kundenzentrierter Ansatz:
Grundphilosophie	Im Zentrum steht der Verkauf der Produkte, egal an wen.	Im Zentrum stehen die Kundenbedürfnisse.
Unternehmensausrichtung	Transaktionsorientiert.	Beziehungsorientiert.
Organisationsstruktur	Profitcenters nach Produkten, Produktmanager, Verkaufsteams nach Produktkategorien.	Organisationseinheiten nach Kundensegmenten, Kundenbeziehungsmanager, Verkaufsteams nach Kundensegmenten.
Organisatorischer Fokus	Nach innen gerichtet, Neuproduktentwicklung, Neukundengewinnung, Wachstum Marktanteil.	Nach extern gerichtet, Entwicklung der Kundenbeziehung, Profitabilität durch Kundenloyalität.
Leistungsausweis	Anzahl von neuen Produkten, Produktprofitabilität, Marktanteil pro Produkt.	“Share of Wallet“ bei Kunden, Kundenzufriedenheit, Customer Lifetime Value.
Kundenwissen	Kundendaten sind ein Kontrollmechanismus.	Kundenwissen ist ein Wertvolles Asset.

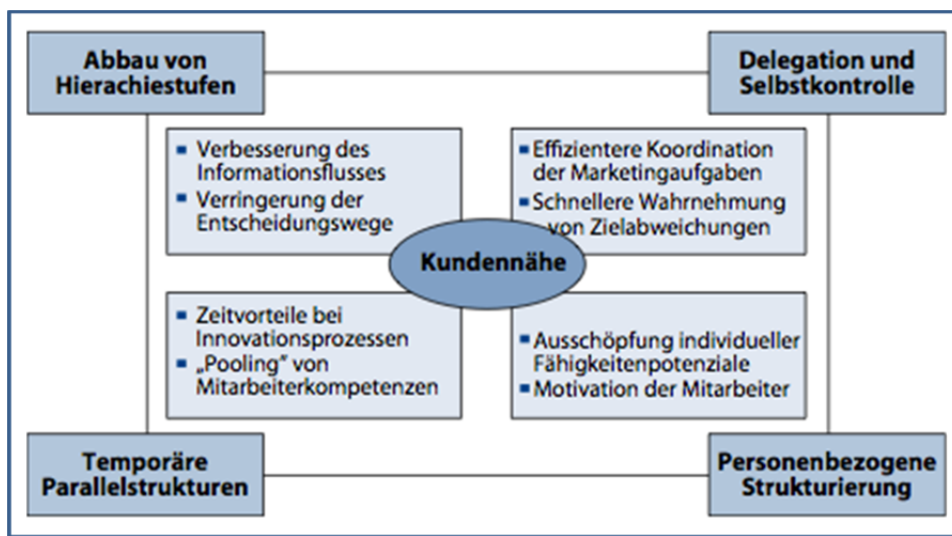
**Tabelle 4: Vergleich zwischen produkt- und kundenzentriertem Ansatz**

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Shah/Rust/Parasuraman/Staelin/Day (2006), S. 115.

Aus dem Konzept der Customer Centricity abgeleitet, argumentieren Meffert/Bruhn, dass es vier organisatorische Massnahmen gibt, um die Strukturen im Servicebereich einer Organisation zu optimieren (Abbau von Hierarchiestufen, Delegation und Selbstkontrolle, temporäre Parallelstrukturen und personenbezogene Strukturierung), wie in der folgenden Abbildung dargestellt wird:<sup>172</sup>

<sup>171</sup> Meffert/Bruhn (2012), S. 406.

<sup>172</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2012), S. 405f.



**Abbildung 25: Optimierung von Strukturen im Servicebereich**

Quelle: Meffert/Bruhn (2012), S. 405f.

Durch den Abbau von Hierarchiestufen können einerseits die Informationsflüsse direkter gestaltet und andererseits die Entscheidungswege verringert werden. Mit einer grösstmöglichen Delegation von Aufgaben und Kompetenzen an die unteren Hierarchiestufen wird die Kundennähe erhöht und die Koordination von Aufgaben kann auf der Ebene der Bedarfsentstehung geschehen. Empowerment beinhaltet „[...] die Gesamtheit aller Massnahmen, die zum einen den Kundenkontaktmitarbeitern eine weitgehende Entscheidungsfreiheit sowohl im Kundenkontaktmanagement als auch in Bezug auf ihre Arbeitsplatzgestaltung verleihen, und die zum anderen dazu bestimmt sind, dem Mitarbeitenden zu einem Gefühl der Selbstbestimmtheit und der Kontrolle über seine Arbeit zu verhelfen sowie ihn zu selbständigem Handeln zu bewegen.“<sup>173</sup>

<sup>173</sup> Meffert/Bruhn (2012), S. 407.

Der hohe Freiheitsgrad und die hohe Verantwortung verlangt nach hochmotivierten<sup>174</sup> und fähigen Mitarbeitern.<sup>175</sup> Wie sich eine Unternehmung organisiert, ist stark abhängig von den zur Verfügung stehenden Systemen und deren Ausgestaltung. Dazu zählen Informations-, Kommunikations-, Steuerungs-, Analyse- oder Personalmanagementsysteme.<sup>176</sup> Beispiele für solche Systeme sind Customer Relationship Management (CRM) Systeme oder Enterprise Resource Planning (ERP) Systeme. Wie im Kapitel 12 Forschungsziel, Forschungsfragen und Abgrenzungen aufgezeigt wurde, soll der Fokus dieser Arbeit nicht auf den Systemen liegen, weshalb hier mit einer Ausnahme nicht weiter darauf eingegangen wird.

Eine weitere starke Verbindung zwischen der SDL und serviceorientierten Organisationsstrukturen findet sich in FP9 („*All economic actors and social actors are resource integrators*“). Aus FP9 kann gefolgert werden, dass sich das Unternehmen gegenüber Kunden und Zulieferern öffnen soll und damit die Grenzen der Wertgenerierung aufgeweicht werden. Gemäss Gummesson greift deshalb das Konzept der Customer Centricity zu kurz, weil nicht nur Kunden in das Wertsystem integriert werden sollen, sondern auch Lieferanten und andere Stakeholder. Er führt deshalb den Begriff „Balanced Centricity“<sup>177</sup> und „many-to-many Marketing“ ein. Letzteren definiert er als: „[...] *description, analysis and utilization of the network properties of marketing*.“<sup>178</sup> Die nachfolgende Abbildung illustriert eine solche Netzwerksicht auf das Unternehmen.

---

<sup>174</sup> Mit dem Begriff Motivation wird der Teil des menschlichen Handelns bezeichnet, der ihm Richtung, Stärke und Dauer verleiht. Es wird zwischen der intrinsischen und extrinsischen Motivation unterschieden. Die extrinsische Motivation entsteht durch Belohnung und Bestrafung. Die intrinsische Motivation entsteht hingegen durch Interesse an der Tätigkeit oder der Sache. Vgl. Kroeber-Riel/Winberg/Gröppel-Klein (2011), S. 167ff. oder Gabler Onlinewirtschaftslexikon (Abgerufen am 11.2.2014) URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/motivation.html>.

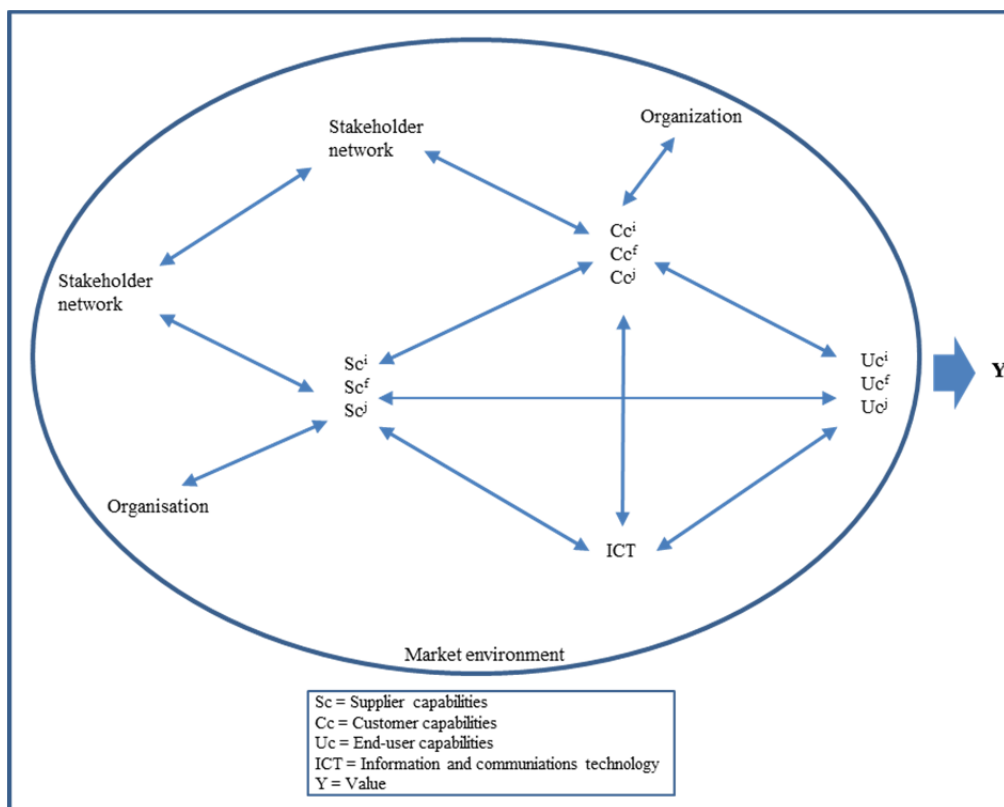
Um extrinsisch zu motivieren, muss man erbrachte Leistungen eindeutig klar definierten Leistungsanforderungen zurechnen können. Dies ist im heutigen Wettbewerb immer weniger möglich, weshalb die Bedeutung der intrinsischen Motivation zunimmt. Vgl. Frey/Osterloh (2002): S. 19ff.

<sup>175</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2012), S. 408.

<sup>176</sup> Vgl. Bruhn (2002), S. 89ff oder vgl. Meffert/Bruhn (2012), S. 408ff.

<sup>177</sup> Vgl. Gummesson (2008).

<sup>178</sup> Gummesson (2006), S. 349.



**Abbildung 26: Value co-creation model**

Quelle: Smedlund (2012), S.10.

Das Modell von Smedlund stellt zwar die gemeinsame Wertgenerierung in Form von Co-Creation und Co-Production<sup>179</sup> dar, hat jedoch wenig praktischen Nutzen. Die dargestellte Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) ist gemäss dem Autor entscheidend für die gemeinsame Wertgenerierung.<sup>180</sup> Wie bei den Abgrenzungen aufgezeigt wurde, sind Informations- und Kommunikationstechnologien nicht im Fokus dieser Arbeit und werden als Teil der Strukturperspektive behandelt. Da neue Kommunikationskanäle in den letzten Jahren die Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden beeinflusst haben, soll hier kurz auf die Nutzung von neuen Kommunikationskanälen eingegangen werden.

<sup>179</sup> Vgl. Kapitel 31 Grundzüge der SDL, S. 42ff.

<sup>180</sup> Vgl. Smedlund (2012), S. 9f.

### 333 Nutzung von neuen Kommunikationskanälen

Einerseits sind in den letzten Jahren neue Kommunikationskanäle entstanden und andererseits hat sich das Nutzenverhalten der Konsumenten verändert.<sup>181</sup> Gemäss dem Bundesamt für Statistik hat sich die Anzahl Internetnutzer in der Schweiz in den letzten 10 Jahren wieder verdoppelt.<sup>182</sup> Dabei ist auffallend, dass die mobile Nutzung des Internets in den letzten fünf Jahren stark zugenommen hat. Dieselbe Entwicklung ist auch auf internationaler Ebene zu beobachten.<sup>183</sup> Unternehmen in der Schweiz nutzen gemäss einer Schätzung von der Marktforschungsgesellschaft Mediafocus das Internet und vor allem auch die mobile Variante davon noch viel zu wenig im Bereich Werbung. Anzumerken ist jedoch, dass die Messbarkeit von Werbeausgaben im digitalen Bereich noch sehr intransparent sind und auf Schätzungen beruhen.<sup>184</sup> Als Indikator für das möglicherweise zukünftige Kommunikationsverhalten der Konsumenten in der Zukunft wird oft die Generation Y (auch Digital Natives genannt) herangezogen. Brodahl/Carpenter kategorisieren die Generationen in folgende Alterssegmente<sup>185</sup>:

- Silent Generation (Geb. von 1925 bis 1945)
- Baby Boomers (Geb. von 1946 bis 1960)
- Generation X (Geb. von 1961 bis 1981)
- Generation Y (Geb. nach 1981)

Generation Y Konsumenten charakterisieren sich in erster Linie durch ihre frühe und häufige Nutzung von Social Media Technologie, was zu einer überdurchschnittlichen Vernetzung führt. Sie tendieren dazu, Inhalte selber zu produzieren und ihre Erfahrun-

---

<sup>181</sup> Gemäss Gummesson/Kuusela/Närvänen können Unternehmen das veränderte Kundenverhalten nicht ausser Acht lassen. Vgl. Gummesson/Kuusela/Närvänen (2014), S. 229.

<sup>182</sup> Vgl. Bundesamt für Statistik: Internetnutzung in der Schweiz nach Nutzungsort, Entwicklung 2001-2013. (Abgerufen am 17.6.2014). URL: [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/04/key/approche\\_globale.indicator.30106.301.html?open=311#311](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/04/key/approche_globale.indicator.30106.301.html?open=311#311)

<sup>183</sup> Vgl. KPCB: Internet Trends 2014. (Abgerufen am 30.7.2014). URL: <http://www.kpcb.com/internet-trends>

<sup>184</sup> Vgl. NZZ (2014): Noch wenig Schweizer Werbefranker im Netz. Abgerufen am 13.8.2014, URL: <http://www.nzz.ch/wirtschaft/noch-wenig-schweizer-werbefranken-im-netz-1.18361659>.

<sup>185</sup> Vgl. Brodahl/Carpenter (2011) wobei es auch Autoren gibt, die eine leicht andere Zeitabgrenzung für Generation Y definieren.



gen beinahe jederzeit durch Nutzung des mobilen Internets zu teilen.<sup>186</sup> Die Konsequenzen für Unternehmen sind vielfältig. Einerseits ermöglicht die Publikation von Inhalten über Social Media Kanäle Zugang zu möglicherweise zusätzlichen Informationen über Kunden oder Mitarbeiter. Andererseits müssen intern Fähigkeiten aufgebaut werden, um die neuen Kanäle auch zu bedienen und in Einklang mit den anderen Kommunikationsinstrumenten zu bringen. Bolton et al. haben hierfür ein Framework zur Visualisierung entwickelt.<sup>187</sup> Lusch/Vargo/Tanniru beschreiben sieben Faktoren mit denen sich Unternehmen durch die neuen Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologien auseinandersetzen müssen<sup>188</sup>:

1. Güter erhalten Mikroprozessoren und werden intelligenter und damit zu Plattformen für Services.
2. Die Selfservicemöglichkeiten steigen.
3. Die Servicemöglichkeiten steigen.
4. Transport wird weniger nötig durch bessere Kommunikation.
5. Das Wissen über Kunden und Lieferanten steigt.
6. Die Möglichkeit zur direkten Interaktion mit Kunden und Lieferanten erhöht sich.
7. Die Koordinationskosten zwischen den Unternehmen sinken und die Koordination wird effizienter.

### ***34 SDL und Kultur der Serviceorientierung (Kultur)***

In diesem Kapitel wird zuerst der Begriff Kultur geklärt und auf verschiedene Kulturtypen eingegangen. Ein wichtiges Element des Unternehmenskultur-Kontextes ist die Führung, die stark auf das Mitarbeiterverhalten wirkt. Nach dem Aufzeigen der wesentlichen Charakteristika der serviceorientierten Führung wird auf Zusammenhänge zwischen der SDL und der serviceorientierten Kultur eingegangen.

---

<sup>186</sup> Bolton/Parasuraman/Hoefnagels/Migchels/Kabadayi/Gruber/Loureiro/Solnet (2013), S. 247ff.

<sup>187</sup> Vgl. Bolton/Parasuraman/Hoefnagels/Migchels/Kabadayi/Gruber/Loureiro/Solnet (2013), S. 249.

<sup>188</sup> Vgl. Lusch/Vargo/Tanniru (2010), S. 23.

### 341 Kulturbegriff und Kulturtypen

Die am häufigsten verwendete Definition von Unternehmenskultur ist vermutlich von Schein. Er definiert Unternehmenskultur als: „*the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.*“<sup>189</sup> Die Unternehmenskultur ist die Summe der gemeinsam getragenen Wertvorstellungen und Normen innerhalb eines Unternehmens, welche Einfluss nimmt auf Einstellung, Entscheidung und Verhalten der Mitarbeiter.<sup>190</sup> Aus diesem Grund wird klar, dass die Serviceorientierung auch in der Unternehmenskultur verwurzelt sein muss. Dass eine in die Kultur verwurzelte Serviceorientierung einen positiven Effekt auf den Erfolg haben kann zeigen verschiedene empirische Untersuchungen.<sup>191</sup> Will man auf der Kundenseite Begeisterung an den Leistungen auslösen, so bedarf es der Voraussetzung, dass auch die Mitarbeiter begeistert sind von den eigenen Leistungen und vom eigenen Unternehmen.<sup>192</sup> Es existieren zahlreiche Kulturtypologieversuche in der Betriebswirtschaftslehre.<sup>193</sup> Eine Typologie, die einen sehr hohen Verbreitungsgrad erreicht hat, stammt von Cameron und Quinn und ist in folgender Abbildung dargestellt.

---

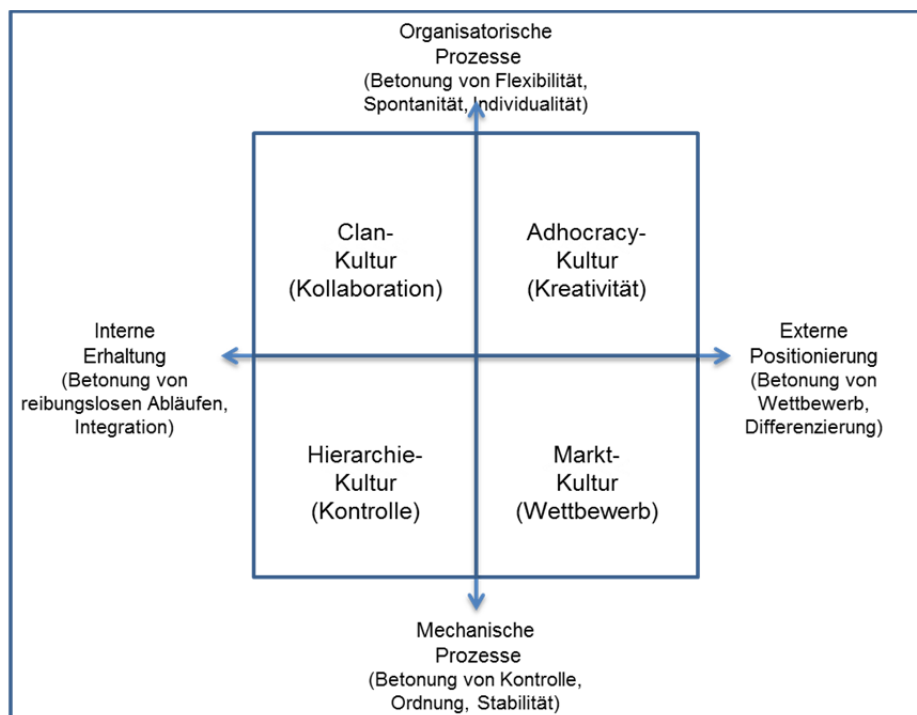
<sup>189</sup> Schein (1984), S. 3.

<sup>190</sup> Vgl. Bruhn/Stauss (2010), S. 21. Schneider führt zusätzlich zur Unternehmenskultur den Begriff „Serviceklima“ ein und definiert ihn als: „*Employee perception of the practices, procedures, and behaviors that get rewarded, supported, and expected with regard to customer service and customer service quality.*“ Schneider (1990), S. 384. Auf dieser Arbeit wird dieser Begriff nicht weiter verwendet, sondern die serviceorientierte Unternehmenskultur verwendet.

<sup>191</sup> Vgl. beispielhaft von Selasinsky /Sichtmann (2010).

<sup>192</sup> Vgl. Gouthier/Rhein (2010), S. 211. Gouthier/Rhein sprechen in diesem Zusammenhang von Organisationsstolz.

<sup>193</sup> Ein paar nicht abschliessende Beispiele hierfür sind: Cameron/Quinn (2011), Hofstede (1991), Rühli (1990), Bleicher (1999) oder Deal/Kennedy (2000).



**Abbildung 27: Competing Value Framework**

Quelle: In Anlehnung an Cameron/Quinn (2011), S. 39 und Cameron/Freeman (1991)

Das Framework besteht aus vier Quadranten (Hierarchie-, Markt-, Clan- und Adhocracy-Kultur)<sup>194</sup>, wobei die einzelnen Quadranten dem gegenüberliegenden und auch in der Diagonalen in Konkurrenz stehen. Um die Anwendung für Praktiker zu vereinfachen, werden die vier Kulturgrundtypen mit Attributen beschrieben.<sup>195</sup> Bei allen Vorteilen eines solchen Verständnisses birgt das Herunterbrechen der Kultur auf lediglich vier Grundtypen die Gefahr, dass die Individualität einer jeden Kultur nicht dargestellt werden kann. Eine wahrheitsgetreuere Abbildung ist durch ein mehrdimen-

<sup>194</sup> Dominante Eigenschaften sind, vgl. Cameron/Freeman (1991):

der Markt-Kultur: Leistungsorientierung und Wettbewerb.

der Adhocracy-Kultur: Dynamik, Unternehmertum und Risikobereitschaft.

der Clan-Kultur: Zusammengehörigkeitsgefühl und familiäre Atmosphäre.

der Hierarchie-Kultur: Standardisierung und Formalisierung.

<sup>195</sup> Vgl. Cameron/Quinn (2011), S. 39ff.

sionales Modell eher möglich, jedoch in der praktischen Anwendung auch komplexer.<sup>196</sup>

Die Kulturtypologiemodelle helfen zwar ein Verständnis für die vorherrschende Unternehmenskultur zu schaffen, sie geben jedoch kaum Auskunft über die Serviceorientierung einer Unternehmenskultur oder über die Einbettung der Serviceorientierung in die Unternehmenskultur. Ein mögliches Messinstrument hierfür wurde bereits in Kapitel 212 Serviceorientierung mit dem SERV\*OR Modell<sup>197</sup> vorgestellt. Dabei wurde aufgezeigt, dass das Führungsverhalten (1. Quadrant des SERV\*OR Modells) in Bezug auf die Ausgestaltung der Servicekultur eine wichtige Rolle einnimmt. Diesem Thema widmet sich nun das nächste Kapitel.

### 342 Serviceorientierte Führung

Führung kann aus einer organisatorischen und individuellen Perspektive betrachtet werden.<sup>198</sup> Betrachtet man die serviceorientierte Führung aus organisatorischer Sicht, muss zuerst auf die im Kapitel 233 Service Profit Chain als ganzheitliches Modell aufgezeigten Zusammenhänge verwiesen werden. Wie dort geschildert wurde, stellt sich die Führung als kritischer Erfolgsfaktor für eine effektive und nachhaltige Serviceorientierung im Unternehmen heraus und wird damit zu einem wichtigen Treiber für eine funktionierende Service Profit Chain.<sup>199</sup> Pundt/Nerdinge haben in diesem Zusammenhang die Wirkung der transformationalen Führung<sup>200</sup> genauer untersucht und argumentieren, dass sich damit Servicewerte an die Mitarbeiter vermitteln lassen. Dies kann bei den Mitarbeitern zu Gefühlen der Verpflichtung gegenüber der Organisation und zu einem kundenorientierteren Verhalten führen.<sup>201</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Sackmann/Friesl, welche untersucht haben, wie eine kulturbedingte

---

<sup>196</sup> Ein mögliches mehrdimensionales Modell bildet das St. Galler Management Modell. Vgl. Bleicher (1999).

<sup>197</sup> Vgl. Abbildung 17: SERV\*OR Dimensions, S. 25.

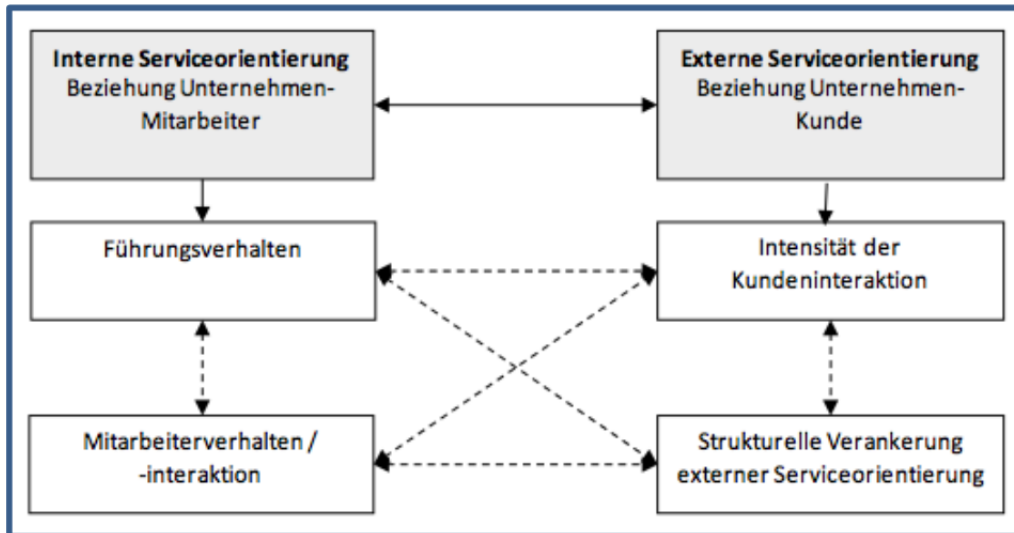
<sup>198</sup> Vgl. Lovelock/Wirtz (2011), S. 438ff.

<sup>199</sup> Vgl. Heskett/Sasser/Schlesinger (1997) oder vgl. Kotter/Heskett (1992) oder vgl. Berry/Parasuraman/Zeithaml (1994) oder vgl. Lovelock/Wirtz (2011), S. 441.

<sup>200</sup> Transformationale Führung besteht aus vier Komponenten: idealisierter Einfluss, inspirierende Motivierung, intellektuelle Stimulierung und individuelle Behandlung. Vgl. Pundt/Nerdinge (2010), S. 387.

<sup>201</sup> Vgl. Pundt/Nerdinge (2010).

Serviceorientierung durch das Zusammenspiel von interner und externer Serviceorientierung nachhaltig im Unternehmen verankert wird. Das Führungsverhalten findet sich dann in der internen Serviceorientierung, wie durch die folgende Abbildung aufgezeigt wird.



**Abbildung 28: Wirkungsbeziehungen kulturbedingter Serviceorientierung im Kontext einer spezifischen Unternehmenskultur**

Quelle: Sackmann/Friesl (2010), S. 426.

Die Autoren kommen zu folgendem Schluss: „Die nachhaltige Verankerung von Serviceorientierung aus unternehmenskultureller Perspektive bedarf [...] einer kontinuierlichen Anstrengung der gesamten Organisation.“<sup>202</sup> Nach Lovelock/Wirtz liegt die Hauptaufgabe einer serviceorientierten Führung im Überwinden von Barrieren indem in drei Funktionen parallel Excellence nötig ist: Marketing, Operationsmanagement und Human Resources. Die Autoren entwickeln ein vierstufiges Maturitätsmodell für Service Performance: 1. „Loser“, 2. „Nonentity“, 3. „Professional“ und 4. „Leader“. Sie beschreiben jeweils die Ausprägungen von jeder Stufe über die drei Funktionen oder Disziplinen hinweg.<sup>203</sup> Die drei Disziplinen haben eine grosse Überschneidung mit der in dieser Arbeit verwendeten Perspektiventriologie Strategie, Struktur und Kultur, was das gewählte Vorgehen nochmals bestätigt.

<sup>202</sup> Sackmann/Friesl (2010), S. 436.

<sup>203</sup> Vgl. Lovelock/Wirtz (2011), S. 446f.

Aus individueller Perspektive prägt das Führungsverhalten der Unternehmensleitung die Unternehmenskultur und das Verhalten der Mitarbeiter.<sup>204</sup> Aus diesem Grund kommt der Unternehmensleitung eine klare Vorbildfunktion gegenüber den Mitarbeitern zu. *„Nur wenn Vorgesetzte die von den Mitarbeitern geforderte Serviceorientierung selbst glaubhaft vorleben, wird ihre Forderung auf Akzeptanz stossen. Zudem beeinflussen sie mit ihrem konkreten Führungsverhalten in Verbindung mit den von ihm eingesetzten Anreiz- und Kommunikationsinstrumenten wesentlich Motivation, Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.“*<sup>205</sup> Gemäss Tannenbaum/Schmidt kann die Unternehmensleitung diese Vorbildfunktion nur genügend wahrnehmen, wenn sie einen kooperativen Führungsstil verfolgt.<sup>206</sup> Die zugrundeliegende Annahmen für einen kooperativen Führungsstil sind: *„Mitarbeiter sind qualifiziert, verantwortungsvoll; haben Initiative; sind fähig; Mitarbeiter wollen Selbstbestimmung; sie kennen die Ziele der Organisation.“*<sup>207</sup> Damit wird deutlich, dass den Mitarbeitern vertraut werden muss, will man einen kooperativen Führungsstil betreiben. Vertrauen spielt aber nicht nur gegenüber den Mitarbeitern eine wichtige Rolle, sondern auch gegenüber von Kunden und Lieferanten, wenn sich die Organisation gegenüber anderen Marktteilnehmern öffnen möchte. Problematisch ist hier jedoch, dass eigentlich eine typische Gefangenendilemma-Situation vorherrscht und nur durch eine langfristige Perspektive und Vertrauen lösen lässt.<sup>208</sup> Kotter unterscheidet zwischen Leadership und Management und argumentiert, dass es beide braucht, um langfristig erfolgreich zu sein: *„Leadership works through people and culture, It's soft and hot. Management works through hierarchy and systems. It's harder and cooler [...] The fundamental purpose of management is to keep the current system functioning. The fundamental purpose of leadership is to produce useful change, especially*

---

<sup>204</sup> Vgl. Pundt/Nerdinger (2010) oder Sackmann/Friesl (2010).

<sup>205</sup> Stauss/Bruhn (2010), S. 18.

<sup>206</sup> Vgl. Tannenbaum / Schmidt 1958, S. 173-199. Der kooperative Führungsstil wird als Mitarbeiter- oder personenzentrierte Führung beschrieben und oft dem autoritären Führungsstil gegenübergestellt der als aufgabenzentrierte Führung beschrieben wird. Vgl. Steiger/Lippmann (2013), S. 42.

<sup>207</sup> Steiger/Lippmann (2013), S. 42.

<sup>208</sup> Vgl. Picot / Reichwald / Wigand 1996, S. 102f. Zum Gefangenendilemma, welches aus der Spieltheorie stammt, vgl. Holler/Illing (2009) oder

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/gefangenendilemma.html> (Abgerufen am 15.8.2014).

*nonincremental change. It's possible to have too little of either.*<sup>209</sup> Noch weiter geht Greenleaf mit seinem Konzept: „Servant Leadership“, bei welchem Führungskräfte in einer dienenden Funktion gegenüber ihren Mitarbeitern verstanden werden.<sup>210</sup>

Gemäss Berry zeichnen sich serviceorientierte Führungskräfte durch vier Eigenschaften aus:<sup>211</sup>

1. Sie haben eine klare Servicevision und verstehen exzellenten Service als Triebkraft für ihr Geschäft.
2. Sie sind überzeugt von den Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter und verstehen sich nicht als Vorgesetzte sondern eher als Coaches. Werte sind wichtiger als Regeln.
3. Sie lieben ihre Arbeit und vermitteln ihre Leidenschaft mit Enthusiasmus an ihre Mitarbeiter.
4. Sie sind integer, ehrlich und bereit, einen grossen Einsatz zu leisten.

### **343 SDL und serviceorientierte Wissens- und Lernkultur**

Auch zwischen der SDL und der Kulturperspektive lassen sich verschiedene Verbindungen erkennen. FP1 erwähnt die Nutzung von mentalen und physischen Fähigkeiten zur Entwicklung von vorteilhaften Serviceangeboten<sup>212</sup>, FP4 geht auf die Wissens- und Lernkultur und FP9 auf die Kultur der Kollaboration ein. Der Begriff „Absorptive Capacity“ geht auf Cohen/Levinthal zurück, welche folgende Definition verwenden: *„Thus, prior related knowledge confers an ability to recognize the value of new information, assimilate it, and apply it to commercial ends. These abilities collectively constitute what we call a firm's “absorptive capacity”.*<sup>213</sup> Lusch/Vargo verwenden hingegen den Begriff „Absorptive Competency“ was als Synonym zur „Absorptive

---

<sup>209</sup> Kotter (1999), S. 10 und 11.

<sup>210</sup> Greenleaf (2002).

<sup>211</sup> Vgl. Berry (1995) S. 8ff.

<sup>212</sup> Vgl. Lusch/Vargo (2014), S. 58.

<sup>213</sup> Cohen/Levinthal (1990), S. 128.

Capacity“ betrachtet werden kann.<sup>214</sup> Sie argumentieren, dass die Fähigkeit, besser mit anderen Akteuren zusammenzuarbeiten, auf fünf Kompetenzen basiert. Neben der “Absorptive Competency“ auch die “Resource Integration Competency“ (diese beinhaltet die Fähigkeiten, das Wissen und die Expertise um Ressourcen zu integrieren und zu kombinieren), die “Learning Competency“ (dies beinhaltet die Fähigkeit alleine und auch in Kooperation zu lernen), die “Collaborative Process Competency“ (diese beinhaltet die Auswahl von geeigneten Kooperationsparteien, die Fähigkeit eine Kooperationsbeziehung aufzubauen und erfolgreich zu unterhalten) und die “Adaptive Competency“ (diese beinhaltet die Fähigkeit des Unternehmens sich an eine sich verändernde Umwelt anzupassen).<sup>215</sup> Da die SDL Wissen als fundamentale Quelle von Wettbewerbsvorteilen versteht, ist es wichtig zu verstehen, wie Unternehmen lernen und mit Wissen umgehen. Alle Ansätze zum organisationalen Lernen<sup>216</sup> unterscheiden Information grundsätzlich von Wissen. „*Information ist ein Fluss von zweckorientierten Nachrichten, d.h. „know what“.*“<sup>217</sup> Wissen entsteht erst durch die Verknüpfung von Informationen mit bereits vorhandenen kognitiven Konstrukten, d.h. erst wenn die Informationen interpretiert und handlungsrelevant werden.<sup>218</sup> Die meisten Konzepte zum organisationalen Lernen unterscheiden verschiedene Lernniveaus. Argyris/Schön unterscheiden zwischen Single-Loop-Lernen (hier passt sich die Organisation an sich verändernde Bedingungen an), Double-Loop-Lernen (Lernen durch eine neue Interpretation der sich verändernden Bedingungen) und Deutero Lernen (hier geht es um das Lernen des Lernens).<sup>219</sup> Nonaka/Takeuchi unterscheiden zwischen implizitem Wissen (*tacit knowledge*) und explizitem Wissen (*explicit knowledge*): „*Tacit knowledge is highly personal and hard to formalize, making it difficult to communi-*

---

<sup>214</sup> Lusch/Vargo definieren: „*Absorptive competency refers to how well or capably an actor comprehends trends in the environment and service ecosystem or absorbs new information and knowledge from other actors in the service ecosystem and especially those with whom he or she collaborates.*“ Vargo /Lusch (2014), S. 150f.

<sup>215</sup> Vgl. Lusch/Vargo (2014), S. 150ff.

<sup>216</sup> Für Organisationales Lernen soll folgende Definition in dieser Arbeit verwendet werden: „*the development of new knowledge or insights that have the potential to influence behavior.*“ Slater/Narver (1995), S. 63.

<sup>217</sup> Osterloh/Frost (1995), S. 22.

<sup>218</sup> Vgl. Etterich (2013) oder Nonaka (1995).

<sup>219</sup> Vgl. Argyris/Schön (1978).



*cate or to share with others.[...] Explicit knowledge can easily be “processed” by a computer, transmitted electronically, or stored in databases.*<sup>220</sup> Wissen kann also explizit (formulierbar) oder implizit (nicht formulierbar) sein. Die Autoren beschreiben vier verschiedene Formen der Wissensübertragung:<sup>221</sup>

- 1) Sozialisation: überträgt Wissen von implizit zu implizit, das heisst durch Beobachtung, Nachahmung und Übung aber ohne Sprache.
- 2) Die Externalisierung überträgt Wissen von implizit zu explizit, das heisst durch Artikulierung von implizitem Wissen mit expliziten Konzepten.
- 3) Die Internalisierung überträgt Wissen von explizit zu implizit, das heisst es ist stark verwandt mit “learning by doing“.
- 4) Die Kombination überträgt Wissen von explizit zu explizit, das heisst Austausch und Kombination von Wissen durch Dokumente, Meetings, Telefone, etc..

Unternehmen lernen nicht nur intern im Unternehmen selbst sondern auch in interorganisationalen Netzwerken, wobei Kommunikation, Strukturen, Prozesse, Strategien und die Performance verbessert werden können.<sup>222</sup> Arbeitet ein Unternehmen zum Beispiel mit PSFs zusammen können, diese zusammen mit dem Unternehmen auch als Netzwerk verstanden werden. Parker/Hine haben den Einfluss von PSFs auf die Entwicklung von Lernfähigkeiten von Unternehmen untersucht und festgestellt, dass sowohl die Kommunikationsfähigkeiten von Unternehmen zu ihren Stakeholdern, als auch die interne Kommunikation und Problemlösungssuche positive Effekte zeigen können.<sup>223</sup> Lernen innerhalb eines Netzwerks von verschiedenen Akteuren wirft jedoch die Frage auf, wem das gemeinsam generierte Wissen gehört, was gemäss Lusch/Vargo/Tanniru oft ungeklärt ist.<sup>224</sup>

---

<sup>220</sup> Nonaka/Takeuchi (1995), S. 8f vgl. auch Nonaka/von Krogh (2009).

<sup>221</sup> Vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 70ff. oder vgl. Takeuchi (2013), S. 68f. oder Nonaka/Toyama/Hirata (2008), S. 18ff.

<sup>222</sup> Vgl. Knight (2002) oder auch Hu (2014).

<sup>223</sup> Vgl. Parker/Hine (2014).

<sup>224</sup> Vgl. Lusch/Vargo/Tanniru (2010), S. 29.

### ***35 Zusammenfassung, Framework, Präzisierung der Forschungsfragen***

In diesem Kapitel soll zuerst das Kapitel 3 zusammengefasst werden. Anschliessend wird ein Framework zur Serviceorientierung aus den bisher aufgezeigten Frameworks und Modellen als Bezugsrahmen entwickelt, bevor die Forschungsfragen präzisiert und im Framework eingeordnet werden können.

#### **351 Zusammenfassung Kapitel 3 Service Dominant Logic**

Kapitel drei widmete sich der SDL. Zuerst wurden die Grundzüge der SDL aufgezeigt und dann anhand der Perspektiventrilogie Strategie, Struktur und Kultur betrachtet. Die SDL wurde der bisher vorherrschenden “Goods-Dominant Logic“ gegenübergestellt und die zehn fundamentalen Prämissen aufgezeigt. In der Strategieperspektive wurde analysiert, welche FPs in der MbV, in der RbV und in beziehungsorientierten Strategien wiederzufinden sind. Dabei hat sich herausgestellt, dass die MbV kaum Schnittmengen mit der SDL hat, die RbV hingegen sich stark in FP4 wiederfindet und beziehungsorientierte Strategien sich in der FP8 wiederfinden.

In der Strukturperspektive wurden zuerst organisatorische Quellen der Wettbewerbsvorteile und Barrieren aufgezeigt. Die SDL schafft die Verbindung zu serviceorientierten Unternehmensstrukturen wiederum vor allem über FP8 und zusätzlich über FP9. Customer Centricity wird oft als Begriff verwendet, wenn es darum geht, Unternehmensstrukturen kundenorientierter und serviceorientierter zu gestalten. Mit FP9 wird vor allem die Systemgrenze Unternehmung betrachtet und Kunden und Lieferanten in das System integriert und damit die Unternehmensgrenzen aufgelockert. Es entstehen Wertsysteme mit verschiedenen Akteuren und Beziehungen. Die Begriffe Co-Creation und Co-Production wurden zugeordnet. Bezüglich der Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Kunden wurde noch auf neue Kommunikationstechnologien eingegangen und auf das sich verändernde Nutzenverhalten der Generation Y.

In der Kulturperspektive wurden unterschiedliche Kulturtypologiemodelle und Kulturtypologien vorgestellt. Da die Führung einen wesentlichen Beitrag zur Ausprägung der Unternehmenskultur beisteuert, wurde separat auf die serviceorientierte Führung eingegangen und auf Eigenschaften, welche diese auszeichnen. Die Verbindung zwischen der SDL und der serviceorientierten Unternehmenskultur liegt vor allem im

Fokus auf die Wissens- und Lernkultur. Gemäss der SDL müssen Unternehmen besonders die “Absorptive Capacity“ (FP4) und die “Collaborative Capacity“ (FP9) erhöhen.

In der folgenden Tabelle wird nochmals überblicksmässig dargestellt, wie der Bezug zwischen der Perspektiventrilogie und den in der SDL aufgezeigten FPs hergestellt werden kann.

	„Service is the fundamental basis of exchange“	„Indirect exchange masks the fundamental basis of exchange“	„Goods are a distribution mechanism for service provision“	„Operand resources are the fundamental source of competitive advantage“	„All economies are service economies“	„The customer is always a co-creator of value“	„The enterprise can only make value propositions“	„A service-centered view is customer oriented and relational“	„All economic actors and social actors are resource integrators“	„Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary“
	FP1	FP2	FP3	FP4	FP5	FP6	FP7	FP8	FP9	FP10
Strategie	Erzielung von Skalen- und Lerneffekte		Produkte als Artefakte um welche Kunden Erlebnisse haben	RbV	MbV		Attraktiveres Wertangebot als Nutzenversprechen in Relation zu den Kosten im Vergleich mit Konkurrenz	Beziehungsorientierte Strategien		Customer Experience Management
Struktur	Austauschprozess als Austausch von Services	Austausch von Services ist meistens indirekt (über Geld), Geld als Option oder Rechte auf Services				Kundenintegration Co-Creation	Treffen oder Übertreffen des Nutzenversprechens	Service Centricity	Integration von Zulieferer Co-Production und Kunden Co-Creation, Balanced Centricity	Individuelle Kundenwahrnehmung des Servicewerts
Kultur	Fähigkeiten (mental und physisch) zur Entwicklung von vorteilhaften Serviceangeboten			Wissens- und Lernkultur „Absorptive Capacity“					Kultur der Kollaboration „Collaborative Capacity“	

**Tabelle 5: Fundamental Premises und Perspektiventrilogie**

Quelle: Eigene Darstellung.

### 352 Entwicklung eines Frameworks zur Serviceorientierung

Bevor die Forschungsfragen präzisiert werden, soll zuerst ein Framework als Rahmen für die Erfassung der Serviceorientierung entwickelt werden, um den Bezugsrahmen zu visualisieren. In der Literaturrecherche wurde kein passendes Framework gefunden, welches alle Anforderungen erfüllt und hier übernommen werden könnte. Es wurden jedoch Frameworks und Modelle gefunden, von denen Teile integriert werden können. Da die SDL sich als wenig operationalisierbar herausgestellt hat und dies auch nicht das Ziel dieser Arbeit ist, wird verzichtet, die SDL direkt im Framework abzubilden. Die SDL oder Teile davon sollen über die Perspektiventrilogie Strategie, Struktur und

Kultur in das Framework und schlussendlich in die Unternehmensbefragung einfließen können. Folgende Elemente sollen im Framework abgebildet werden:

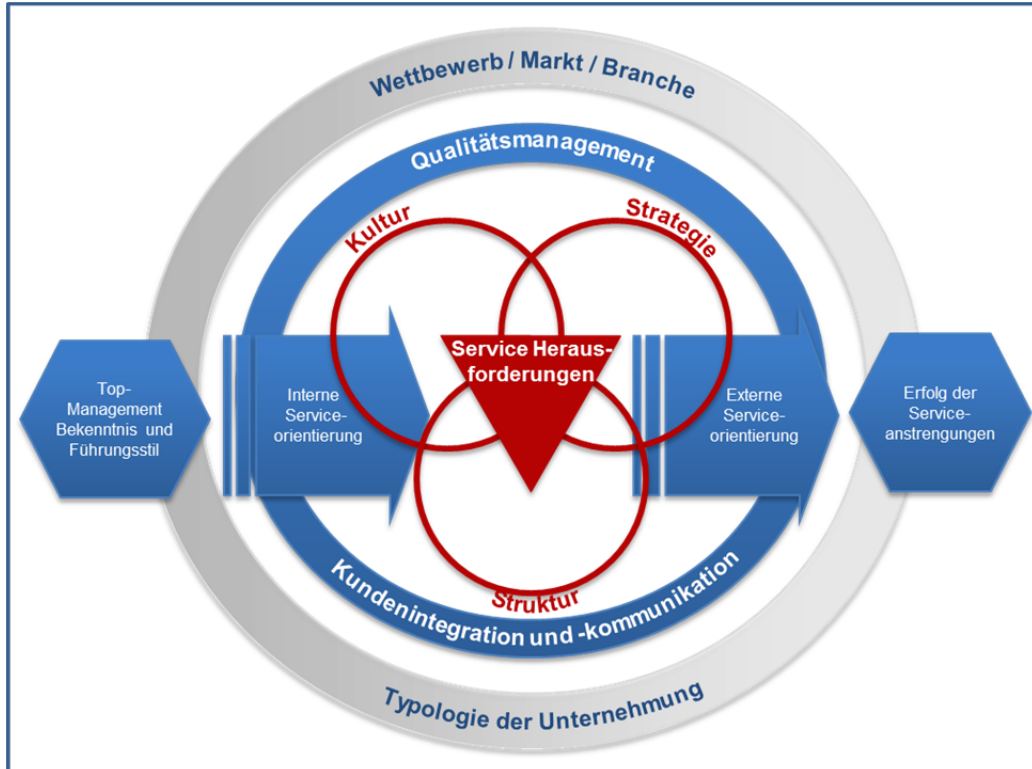
Nr.	Frameworkelement	Quelle und Begründung
1)	Perspektiventrilogie Strategie, Struktur und Kultur.	Vgl. Kapitel 32 SDL und Strategien der Serviceorientierung (Strategie), Kapitel 33 SDL und Strukturen der Serviceorientierung (Struktur) und Kapitel: 34 SDL und Kultur der Serviceorientierung (Kultur). Hier sollen auch Teile des Maturitätsmodell von Lovelock/Wirtz berücksichtigt werden. <sup>225</sup>
2)	Berücksichtigung der internen und externen Serviceorientierung.	Vgl. Abbildung 9: Bezugsrahmen der Serviceorientierung im Unternehmen. Vgl. auch Wirkungsbeziehungen kulturbedingter Serviceorientierung im Kontext einer spezifischen Unternehmenskultur von Sackmann/Friesl (2010), S. 426
3)	Erfolg der Serviceorientierung	Vgl. Abbildung 22: Service Profit Chain Verbindungen.
4)	Top-Management Bekenntnis zur Serviceorientierung und der Führungsstil	Das Führungsverhalten wirkt auf die interne Kundenorientierung (Serviceorientierung). Vgl. Modell von Pundt/Nerdinger (2010), S. 387 oder auch die Wirkungsbeziehungen kulturbedingter Serviceorientierung im Kontext einer spezifischen Unternehmenskultur von Sackmann/Friesl (2010), S. 426.
5)	Kundenintegration	Vgl. FP6 beschrieben in Kapitel: 311 Fundamentale Prämissen (FP) der SDL.
6)	Kundenkommunikation	Vgl. 332 SDL und Gestaltung von serviceorientierten Unternehmensstrukturen.
7)	Nicht nur bestehende Services, sondern auch der Serviceentwicklungsprozess	Vgl. Kapitel: 232 Modelle der Serviceentwicklung.
8)	Servicequalität	Hier wird vor allem an das Holistische Modell von Sureshchamdar/Rajendran/Anantharaman (2001) angelehnt, vgl. Abbildung 18: Holistisches Modell für Total Quality Service.
9)	Serviceherausforderungen	Zusätzlich sollen auch die aktuellen und zukünftigen Serviceherausforderungen von Unternehmen über alle Bereiche hinweg (Strategie, Struktur und Kultur) erfasst werden.
10)	Typologie der Unternehmung und Branchenzugehörigkeit	Um Gruppenvergleiche machen zu können soll neben der Grösse (Anzahl vollzeitequivalente Mitarbeiter) auch die Branche, die Kundentypen (B2B oder B2C) und der Umsatz erfasst werden.

**Tabelle 6: Frameworkanforderungen**

Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>225</sup> vgl. Lovelock/Wirtz (2011), S. 446f.

Die folgende Abbildung integriert die oben aufgezeigten Anforderungen in einem Framework, welche den Bezugsrahmen für die folgende empirische Untersuchung bildet.



**Abbildung 29: Framework der Serviceorientierung**

Quelle: eigene Darstellung.

Das Framework besteht im Zentrum aus der Trilogie Strategie, Struktur und Kultur und den inhärenten Serviceherausforderungen. Das Bekenntnis des Top-Managements und der Führungsstil soll erfasst werden, wie auch die interne und externe Serviceorientierung. Als Selbsteinschätzung soll der Erfolg der Serviceanstrengungen erfragt werden. Zusätzlich soll abgebildet werden, wie Unternehmen heute Qualitätsmanagement implementiert haben und inwiefern sie Kunden integrieren und wie sie mit Kunden kommunizieren. Um später Gruppenanalysen machen zu können, soll auch die Typologie der Unternehmung (Mitarbeiterzahl, Umsatz, B2B oder B2C Kunden) und die Branchenzugehörigkeit erfasst werden.

### 353 Präzisierung der Forschungsfragen

Im Folgenden sollen nun die Forschungsfragen präzisiert und dem Framework zugeordnet werden. Die Bedeutung von Services ist nicht für jedes Unternehmen gleich hoch. Gleichzeitig bestehen sicher Unterschiede, wenn es darum geht, Services extern zu beziehen. Wie später beim Stichprobenbeschrieb erläutert wird, sind die befragten Unternehmen durch die breite Ausrichtung der Studie in den unterschiedlichsten Märkten aktiv.<sup>226</sup> Wie im Kapitel 212 Serviceorientierung aufgezeigt wurde, kann die Kundenorientierung als Spezialfall der Marktorientierung und die Serviceorientierung als Spezialfall der Kundenorientierung betrachtet werden. Bei unterschiedlichen Märkten ist also davon auszugehen, dass die momentan zu bewältigenden Herausforderungen an die Serviceorientierung unterschiedlich eingestuft werden und dass unterschiedliche Organisationsbereiche von zukünftigen Veränderungen betroffen sind, wenn es darum geht, die Serviceorientierung im Unternehmen zu erhöhen. Gemäss Kapitel 3 Service Dominant Logic kann die Serviceorientierung sich manifestieren indem sie Bestandteil der Unternehmensstrategie, -Strukturen und -Prozess und der Unternehmenskultur ist.

Dementsprechend können hier Fragen für die Unternehmen abgeleitet werden wie: wie wichtig den Entscheidungsträgern Services für ihr Unternehmen sind, welche Services extern bezogen werden, wie erfolgreich sie ihre bisherigen Serviceanstrengungen einschätzen, wie sie den Serviceerfolg messen, welche Herausforderungen sie aktuell sehen und welche Organisationsbereiche von möglichen Veränderungen zur Erhöhung der Serviceorientierung betroffen sein werden. Es ist unklar, ob Unternehmen in der Deutschschweiz die Serviceorientierung in ihrer Unternehmensstrategie verankert haben. Dieselbe Frage stellt sich in Bezug auf die Verankerung in den Unternehmensprozessen und Strukturen als auch in Bezug auf die Unternehmenskultur.

---

<sup>226</sup> Vgl. Kapitel 421 Stichprobe, S. 84ff.

Es ist unbestritten, dass Mitarbeiter eine entscheidende Rolle in Bezug auf die vom Kunden wahrgenommene Serviceleistung spielen.<sup>227</sup> Wie im Kapitel 233 Service Profit Chain als ganzheitliches Modell aufgezeigt wurde, korreliert die Mitarbeiterzufriedenheit positiv mit der Servicequalität, diese korreliert positiv mit der Kundenzufriedenheit und diese wiederum positiv mit dem Unternehmenserfolg. Im Kapitel 212 Serviceorientierung wurde zusätzlich zwischen interner und externer Serviceorientierung unterschieden.

Eine Reihe von Fragen lassen sich hier ableiten: So stellt sich die Frage, wie es um die Mitarbeiterzufriedenheit steht und ob diese auch regelmässig erfasst wird, welche Mitarbeiterentwicklungsmöglichkeiten angeboten werden und welche Anreize aus Unternehmenssicht am besten auf die Motivation der Servicemitarbeiter wirken. Weiter ist unklar, welche Kompetenzen Unternehmen bei der Auswahl von Servicemitarbeitern berücksichtigen, ob die Serviceorientierung auch in die Mitarbeiterzielvereinbarung einfließt, wie häufig Mitarbeiterbeurteilungen stattfinden. Zusätzlich muss verstanden werden, welche Bedeutung die interne Serviceorientierung im Vergleich zur externen Serviceorientierung hat.

Wie Kapitel 343 SDL und serviceorientierte Wissens- und Lernkultur aufgezeigt hat, spielen absorptive und kollaborative Kompetenzen einer Organisation eine wichtige Rolle in Bezug auf die Fähigkeit, eine hohe Serviceorientierung zu zeigen. Dabei wirkt die Kommunikation zwischen den Unternehmenseinheiten hierarchisch und horizontal als Katalysator oder als grosse Barriere. Das Kommunikationsverhalten in Organisationen ist Bestandteil der gelebten Unternehmenskultur, wobei die Vorgesetzten eine wichtige Vorbildfunktion übernehmen.<sup>228</sup> Die Kommunikation mit den Kunden findet über verschiedene Touchpoints statt, wie Kapitel 332 SDL und Gestaltung

---

<sup>227</sup> Vgl. Gazzoli/Hancer/Kim (2013), S. 383, oder vgl. Baydoun/Rose/Emperado (2001) oder vgl. Wilson/Zeithaml/Bitner/Gremler (2012). Vgl. auch „persönliche Serviceorientierung“ und Erklärungen dazu in Abbildung 9: Bezugsrahmen der Serviceorientierung im Unternehmen oder vgl. Abbildung 18: Holistisches Modell für Total Quality Service und die Erklärungen zur Service Kultur von Sureshchandar/Rajendran/Anantharaman (2001). Die Aussage unterstützend aber eher praxisorientiert ausgerichtet vgl. auch Hypo-Ratgeber II, Mitarbeiterbezogene Serviceorientierung im Unternehmen. (Abgerufen am 5.1.2014).

<sup>228</sup> Vgl. Kapitel 331 Organisatorische Quellen der Wettbewerbsvorteile und Barrieren und vgl. Kapitel 34 SDL und Kultur der Serviceorientierung (Kultur).

von serviceorientierten Unternehmensstrukturen aufgezeigt hat, wobei die digitalen Kanäle generell an Bedeutung gewinnen.<sup>229</sup>

Folgende Fragen sind hier abzuleiten: Wie wird die Qualität der Kommunikation zwischen den Hierarchiestufen und zwischen den horizontalen Organisationseinheiten beurteilt, welche Kultur wird im Unternehmen gelebt, welches Kommunikationsverhalten zeigen die Vorgesetzten? Werden Kundenmeinungen in Sozialen Netzen beobachtet?

Kapitel 232 Modelle der Serviceentwicklung zeigte auf, wie Services ähnlich wie tangible Produkte design und entwickelt werden können. Dabei ist von zentraler Bedeutung, wie die Kundenbedürfnisse in die Entwicklung einfließen und wie Unternehmen im Sinne des Co-Creation<sup>230</sup> Kunden in den Entwicklungsprozess integrieren. Bestehen für die Serviceentwicklung formalisierte Prozesse und klare Verantwortlichkeiten? Wie stark wird das Management in die Entwicklung einbezogen?

Weitere Fragen wurden abgeleitet und angepasst von drei bereits vorgestellten Modellen: dem SERV\*OR Ansatz<sup>231</sup>, dem Total Quality Service Modell von Sureshchandar/Rajendran/Anantharaman<sup>232</sup> und dem Service Quality Measurement Modell von Urban<sup>233</sup>. Das Modell von Urban berücksichtigt auch die Kundenseite. Es resultierten die folgenden weiteren Fragen zu den Themen: Kundenzufriedenheitsbefragungen, Regelung der Zuständigkeiten für das Qualitätsmanagement, was fehlt den Servicemitarbeitern zur Erhöhung der Serviceorientierung, Zugang von Servicemitarbeiter auf Kundendaten, Qualität der Kundendaten zur Erfüllung der Serviceleistung, Messungen zur Erfassung der Servicequalität, Beschwerderate, Standards zur Beschwerdebearbeitung, Freiheitsgrad der Mitarbeiter bei Beschwerdebehandlung und Mitarbeiterschulung für Beschwerdemanagement. Zusätzliche Fragen wurden zur Unternehmung selbst (Branche, Unternehmenskunden oder Privatpersonen, Umsatz, Mitarbeiterzahl) und zur befragten Person (Position im Unternehmen) gestellt. Die

---

<sup>229</sup> Vgl. Drengner/Jahn/Gaus (2013).

<sup>230</sup> Vgl. die Fundamentale Prämisse 6 (FP6) in Kapitel 311 Fundamentale Prämissen (FP) der SDL

<sup>231</sup> Vgl. Abbildung 17: SERV\*OR Dimensions und siehe Anhang: Scale Items von Lytle/Hom/Mokwa (1998).

<sup>232</sup> Vgl. Abbildung 18: Holistisches Modell für Total Quality Service und siehe Anhang: Scale Items von Sureshchandar/Rajendran/Anantharaman (2001).

<sup>233</sup> Vgl. Vgl. Urban (2013).



folgende Tabelle zeigt, auf welche Modelle, welche andere Studien oder Theorieteile die Forschungsfragen abstützen. Zusätzlich wird auf das Kapitel verwiesen, in dem sie dargestellt wurden.

Quelle	Autor	Jahr	Kapitel
Produktmanagement Studie (CH)	Mandl/Fuchs/Rauch/Comolli/Forestier/Wallmer	2014	11
Servicebenchmark (CH, A)	Pidas	2014	11
Supply Chain Services Studie (D)	Homann/Posselt/Fuhrmann/Roth	2012	11
Bezugsrahmen der Serviceorientierung	Bruhn/Stauss	2010	212
SERV*OR Ansatz	Lytle/Hom/Mokwa	1998	231
Modell für Total Quality Service	Sureshchandar/Rajendran/Anantharaman	2001	231
Service Quality Measurement Modell	Urban	2013	231
Stage-Gate Modell	Cooper	2014	232
Phasenmodell Serviceentwicklung	Bircher	2005	232
Service-Profit-Chain	Heskett/Jones/Loveman/Sasser/Schlesinger	1994	233
SDL und Strategie	Alle aufgeführten Autoren	2014	32
SDL und Struktur und Prozesse	Alle aufgeführten Autoren	2014	33
SDL und Kultur	Alle aufgeführten Autoren	2014	34
Modell Führungsverhalten	Pundt/Nerdinger	2010	342
Wirkungsbeziehungen kulturbedingter Serviceorientierung	Sackmann/Friesl	2010	342

**Tabelle 7: Modelle/Studien/Frameworks und Theorieteile**

Quelle: eigene Darstellung

In der folgenden Tabelle werden die Forschungsfragen, die mit der folgenden Umfrage geklärt werden sollen, nochmals im Überblick zusammengestellt und entsprechende Quellen zugeordnet.

Fragen	In Anlehnung an folgende Quellen <sup>234</sup>
<b>Bedeutung von Services, Herausforderungen und bisheriger Erfolg</b>	
(1) Wie wichtig sind Services für das Unternehmen?	Produktmanagement Studie, SERV*OR Ansatz
(2) Wie erfolgreich waren bisherige Serviceanstrengungen?	Service-Profit Chain, Service Quality Measurement Modell
(3) Welches sind aktuell die grössten Herausforderungen für die Umsetzung der Ser-	Frameworkanforderung Nr. 9

<sup>234</sup> Vgl. für die Quellen Tabelle 7: Modelle/Studien/Frameworks und Theorieteile.

viceorientierung im Unternehmen?	
(4) In welchen Organisationsbereichen wird Ihr Unternehmen in Zukunft besondere Anstrengungen zur Verbesserung von Services unternehmen?	Frameworkanforderung Nr. 9, SDL und Struktur
(5) Welche Service-Aktivitäten werden zumindest teilweise an externe Unternehmen ausgelagert?	Produktmanagement Studie
(6) Ist Serviceorientierung ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie, der Unternehmensstrukturen und -prozessen und oder der Unternehmenskultur?	SDL und Strategie, Struktur und Kultur, Frameworkanforderung Nr. 1, SERV*OR Ansatz, Modell für Total Quality Service, Service Quality Measurement Modell
<b>Mitarbeiter; Auswahlkriterien, Zielvereinbarung, Beurteilung, Zufriedenheit, Anreize</b>	
(7) Welche Bedeutung hat die Interne Serviceorientierung im Vergleich zur externen Serviceorientierung?	Bezugsrahmen der Serviceorientierung, Frameworkanforderung Nr. 2, Service Quality Measurement Modell, Wirkungsbeziehungen kulturbedingter Serviceorientierung
(8) Welche Kompetenzen sind bei der Auswahl von Servicemitarbeitern entscheidend?	SERV*OR Ansatz, Modell für Total Quality Service, Supply Chain Services Studie
(9) Ist die Serviceorientierung auch Bestandteil der Mitarbeiterzielvereinbarung?	SERV*OR Ansatz, Modell für Total Quality Service
(10) Wie häufig werden Mitarbeiterbeurteilungen zur Sicherstellung und Kontrolle der Zielvereinbarungen durchgeführt?	Modell für Total Quality Service, Service Quality Measurement Modell
(11) Wie hoch ist die Zufriedenheit der Servicemitarbeiter?	Service-Profit-Chain, Modell für Total Quality Service
(12) Wie oft und wie wird die Mitarbeiterzufriedenheit erfasst?	Modell für Total Quality Service
(13) Welche Mitarbeiterentwicklungsmöglichkeiten werden angeboten?	Service-Profit-Chain, SERV*OR Ansatz, Modell für Total Quality Service
(14) Welche Anreize wirken am besten auf die Motivation der Servicemitarbeiter?	Service-Profit-Chain, Modell für Total Quality Service, Supply Chain Services Studie
<b>Kommunikation, Kultur, Führung</b>	
(15) Wie gut ist die Kommunikation zwischen den Hierarchiestufen und zwischen den Abteilungen?	SDL Struktur und Prozesse
(16) Welcher Kulturtyp besteht im Unternehmen?	SDL Kultur, Service Quality Measurement Modell
(17) Kommunikationsverhalten zeigen die Vorgesetzten in Bezug auf die Bedeutung von Services?	Modell von Pundt/Nerding, SERV*OR Ansatz, Modell für Total Quality Service, Service Quality Measurement Modell, Supply Chain Services Studie, Wirkungsbeziehungen kulturbedingter Serviceorientierung

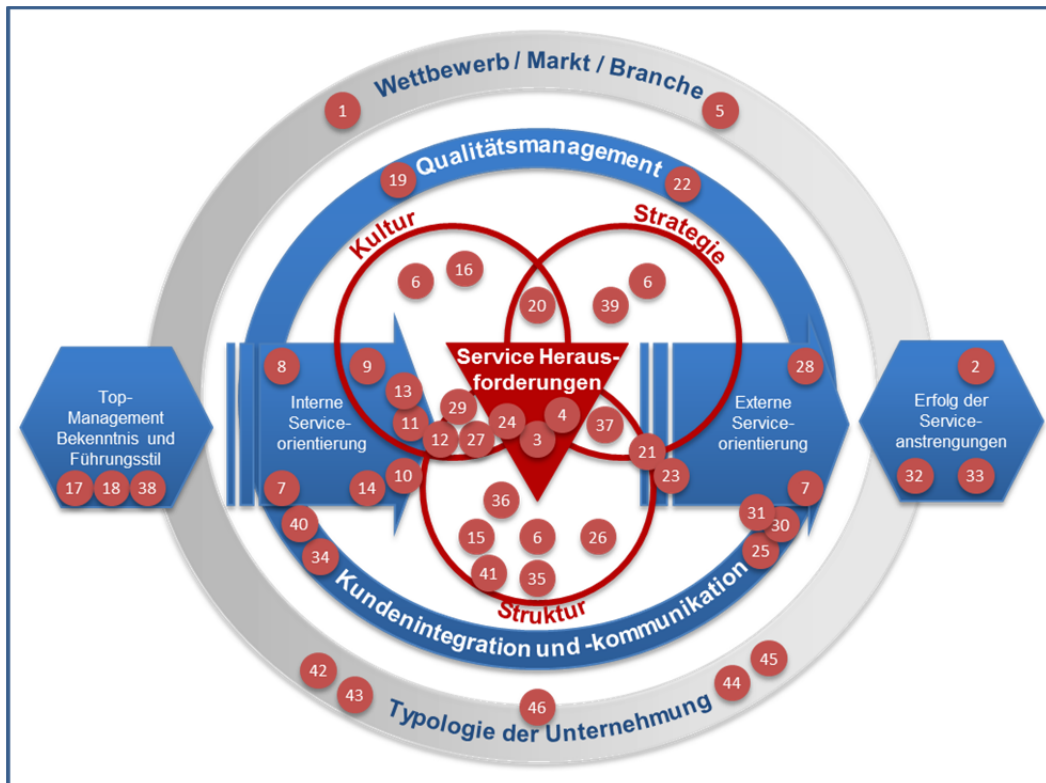
(18) Wird die Vorbildfunktion der Vorgesetzten in Bezug auf Services gelebt?	Modell von Pundt/Nerdinger, SERV*OR Ansatz, Modell für Total Quality Service, Service Quality Measurement Modell, Wirkungsbeziehungen kulturbedingter Serviceorientierung
<b>Prozesse, Messung Servicequalität, Datenzugang, Verantwortlichkeit</b>	
(19) Welche Messungen werden zur Erfassung der Servicequalität durchgeführt?	Modell für Total Quality Service, Service Quality Measurement Modell
(20) Welchen Zugang haben Servicemitarbeiter auf Kundendaten?	Modell für Total Quality Service
(21) Wie gut ist die Qualität der Kundendaten zur Erfüllung der Serviceleistung?	Modell für Total Quality Service
(22) Sind die Zuständigkeiten für das Qualitätsmanagement klar geregelt?	Modell für Total Quality Service
(23) Wie häufig werden Kundenzufriedenheitsbefragungen durchgeführt?	Modell für Total Quality Service, Supply Chain Services Studie
(24) Was würde den Servicemitarbeitern helfen, serviceorientierter arbeiten zu können?	Frameworkanforderung Nr. 9
(25) Wird die Kundenkommunikation in sozialen Netzwerken beobachtet?	SDL Struktur und Prozesse
(26) Welche Standards wurden zu Beschwerdebearbeitung festgelegt (z.B. Reaktionszeiten, Eskalationsstufen) zur Beschwerdebearbeitung?	SERV*OR Ansatz, Supply Chain Services Studie
(27) Welchen Freiheitsgrad haben Service-Mitarbeiter bei der Beschwerdebearbeitung?	SERV*OR Ansatz, Supply Chain Services Studie
(28) Wie hoch ist die Beschwerde-Rate?	Modell für Total Quality Service
(29) Welche Schulungsmöglichkeiten werden den Service-Mitarbeitern in Bezug auf den Umgang mit Beschwerden angeboten?	SERV*OR Ansatz, Service Quality Measurement Modell
<b>Kundenkontaktpunkte, Rolle von Social Media</b>	
(30) Welches sind die wichtigsten Kundenkontaktpunkte?	SDL Struktur und Prozesse
(31) Welche Social Media-Kanäle werden genutzt?	SDL Struktur und Prozesse
<b>Serviceerfolg Selbsteinschätzung</b>	
(32) Wie wird der Serviceerfolg gemessen?	Service-Profit-Chain, Frameworkanforderung Nr. 2, Supply Chain Services Studie
(33) Wie wird der Serviceerfolg eingeschätzt?	Service-Profit-Chain, Frameworkanforderung Nr. 3, Supply Chain Services Studie
<b>Serviceentwicklung: Prozesse, funktionsübergreifend</b>	
(34) Wie fließen Kundenbedürfnisse in die Entwicklung von neuen Services?	Frameworkanforderung Nr. 7, SERV*OR Ansatz, Modell für Total Quality Service, Phasenmodell Serviceentwicklung
(35) Gibt es einen formalisierten Prozess zur	Frameworkanforderung Nr. 7,

Entwicklung von Services?	SERV*OR Ansatz, Phasenmodell Serviceentwicklung
(36) Hat ein Dienstleistungsentwicklungsprojekt eine klare Verantwortlichkeit?	Frameworkanforderung Nr. 7
(37) Werden Services in Bezug auf ihre Zielsetzungen regelmässig kontrolliert und angepasst?	Frameworkanforderung Nr. 7, Modell für Total Quality Service
(38) Wie wird das Management bei der Serviceentwicklung einbezogen?	Frameworkanforderung Nr. 7, Modell für Total Quality Service, Phasenmodell Serviceentwicklung
(39) Werden neue Services überhaupt entwickelt oder bestehende erweitert?	Frameworkanforderung Nr. 7, Phasenmodell Serviceentwicklung
<b>Kundenintegration und beteiligte Organisationsbereiche</b>	
(40) Kunden werden in die Gestaltung zukünftiger Services miteinbezogen.	SDL Co-Creation, Stage-Gate Modell, Supply Chain Services Studie
(41) Welche Organisationsbereiche sind in die Gestaltung neuer Services involviert?	SDL Struktur und Prozesse
<b>Charakteristik der Unternehmung und befragten Person</b>	
(42) Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	Frameworkanforderung Nr. 10
(43) Welcher Branche ist Ihr Unternehmen zuzuordnen?	Frameworkanforderung Nr. 10
(44) Umsatz im 2013?	Frameworkanforderung Nr. 10
(45) Anzahl Mitarbeiter (Vollzeit)?	Frameworkanforderung Nr. 10
(46) Mit welcher Funktion sind Sie in Ihrem Unternehmen betraut?	Frameworkanforderung Nr. 10

**Tabelle 8: Fragebogenüberblick**

Quelle: eigene Darstellung

Es wären noch viele weitere Fragen ableitbar und sinnvoll zu stellen. Limitierend ist jedoch die Länge des Fragebogens. Mit einem Pretest wurde die Anzahl Fragen von fast 70 Fragen auf die oben dargestellte Anzahl reduziert, da die Länge des Fragebogens die zumutbare Zeit, um den Fragebogen auszufüllen, für das Zielpublikum massiv überschritten hätte. Die resultierenden Forschungsfragen, werden in nachfolgender Abbildung im Framework der Serviceorientierung eingeordnet.



**Abbildung 30: Framework der Serviceorientierung mit zugeordneten Fragen**

Quelle: eigene Darstellung

Die Fragen verteilen sich breit über das Framework, wobei die Einordnung insbesondere in der Trilogie Strategie, Struktur und Kultur nicht immer eindeutig machbar ist, da verschiedene Fragen mit mehreren Bereichen zu tun haben.

## 4 Status Quo der Serviceorientierung in der Schweiz

Zuerst wird auf das Umfragedesign eingegangen, bevor die Charakteristika der Umfrageteilnehmer und anschliessend die Umfrageresultate dargestellt werden.

### *4.1 Umfragedesign*

Die Serviceorientierung von Schweizer Unternehmen ist nach dem Stand der Literatur noch zu wenig untersucht worden.<sup>235</sup> Es existieren kaum Daten über den Status Quo der Serviceorientierung aus Unternehmenssicht, so wie das zum Beispiel für das Thema Customer Relationship Management in der Schweiz der Fall ist.<sup>236</sup> Diese Arbeit soll helfen, die aufgezeigte Forschungslücke zu schliessen. Das Ziel dieser Arbeit ist es, Empfehlungen für Unternehmen hinsichtlich einer besseren Serviceorientierung abzuleiten. Dafür wird zuerst der Ist-Zustand der Serviceorientierung aus Unternehmenssicht erfasst. Dabei folgt das Umfragedesign der im vorigen Teil abgeleiteten Forschungsfragen und richtet sich nach den zu Beginn formulierten Zielen. Zusätzlich werden die Unternehmen gebeten, eine Selbsteinschätzung bezüglich ihres unternehmerischen Erfolges abzugeben, um herauszufinden, ob Unternehmen mit einer höher ausgeprägten Serviceorientierung sich selber erfolgreicher einschätzen als solche mit einer weniger ausgeprägten Serviceorientierung. Auf die Selbsteinschätzung wurde zurückgegriffen, da die wenigsten öffentlichen Unternehmen sind und eine Kundenbefragung nicht im Fokus dieser Arbeit steht. Beim Fragebogen wurde darauf geachtet, dass er für Unternehmen unterschiedlicher Grössen und Branchen geeignet ist.

---

<sup>235</sup> Die von PIDAS durchgeführte Servicestudie zeigt wissenschaftliche Mängel und fokussiert sich einerseits auf die Konsumentensicht und andererseits auf der Unternehmensseite lediglich auf zwei Branchen (IT und Customer Service). Vgl. PIDAS (2014).

<sup>236</sup> Vgl. hierfür die jährlich durchgeführte Trendstudie Swiss CRM 2007 – 2014 der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW). Abrufbar unter:

<http://www.sml.zhaw.ch/de/management/institute-und-zentren/imm/forschung/studien/swiss-crm-2014.html>.

Der Fragebogen wurde mittels dem Umfragetool Unipark<sup>237</sup> programmiert und online den Unternehmen zur Beantwortung zugestellt. Die anschliessenden quantitativen Analysen wurden mit der Statistiksoftware IBM SPSS Statistics 21 gemacht. Signifikante Unterschiede und Zusammenhänge in den Daten wurden bei kategorialen Variablen mittels Kreuztabellen und Chi-Quadrat-Tests geprüft, d.h. auf Variablen die mittels Kontingenzanalyse untersucht wurden und bei denen sich ein Zusammenhang zu den untersuchten Grössenintervallen ergeben hat. In den meisten Fällen wurde der exakte Test nach Fischer durchgeführt, da oft die Anforderungen für eine Berechnung des Chi-Quadrats nach Pearson nicht erfüllt wurden (wenn mehr als 20% der Zellen eine erwartete Häufigkeit kleiner 5 aufweisen).<sup>238</sup> Für die Treiberanalyse mit der Partial Least Square Methode wurde die Software SmartPLS3 verwendet.<sup>239</sup>

Im Folgenden soll zuerst das Umfrageziel, dann die Abgrenzung der Auswahl, die Fragebogenkonstruktion und schlussendlich der Fragebogenprozess dargelegt werden.

#### **411 Umfrageziel**

Die empirische Studie verfolgt das Ziel, den Umsetzungsstand der Serviceorientierung von Deutschschweizer Unternehmen aller Branchen aufzuzeigen. Die inhaltlich breite Ausrichtung der Studie setzt ein quantitatives und exploratives Verfahren zur Datenerhebung voraus.

#### **412 Abgrenzung der Auswahl**

Auf der einen Seite versucht diese Umfrage möglichst viele Unternehmen in die Stichprobe einzubeziehen, andererseits sind die Möglichkeiten, dies im Rahmen einer Dissertation abzuwickeln (unter anderem wegen den zur Verfügung stehenden Mitteln), beschränkt. Um kulturelle Einflussfaktoren zu reduzieren, soll der Fokus auf privatwirtschaftlichen Unternehmen des sekundären und tertiären Sektor mit Sitz in der Deutschschweiz liegen. Damit liegen landwirtschaftliche Betriebe und öffentliche Verwaltungen nicht im Fokus der Arbeit. Zudem sollen Kleinunternehmen ausgrenzt werden, da auch diese nicht im Fokus dieser Arbeit stehen. Unternehmen wur-

---

<sup>237</sup> Die Unipark Version ist: Questback EFS 10.4, siehe auch: [www.unipark.com](http://www.unipark.com).

<sup>238</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2010), S. 304ff.

<sup>239</sup> Vgl. Kapitel 52 Erfolgsfaktoren der Serviceorientierung, S. 140 und siehe [www.smartpls.com](http://www.smartpls.com).

den also in die Befragung einbezogen, wenn sie folgende Merkmale kumulativ erfüllt haben:

- (1) Unternehmen muss im deutschsprachigen Raum vertreten sein.
- (2) Unternehmen muss zu den mittelgrossen oder grossen Unternehmen gehören.<sup>240</sup>
- (3) Unternehmen muss nicht zu den öffentlichen Verwaltungen und nicht zu den landwirtschaftlichen Betrieben zählen.

Innerhalb von diesen Unternehmen soll die Umfrage Entscheidungsträger im Unternehmen avisieren, welche einen Einfluss auf die Ausgestaltung der Serviceorientierung des Unternehmens haben. Damit sind vor allem Marketingverantwortliche, Mitglieder der Geschäftsleitung oder die Geschäftsführer selbst angesprochen. Um an die nötigen Firmenadressen mit Ansprechpartner zu gelangen, wurde ein Adressbroker<sup>241</sup> beauftragt, Adressen zu liefern, welche die obigen Anforderungen als Auswahlkriterium erfüllen. Die Grundgesamtheit des Adressbrokers basiert auf den Unternehmensadressen der Schweizerischen Post, der Unternehmensdatenbank von Schober Group (Schweiz) AG und den Bonitätsdaten von Dun & Bradstreet Schweiz.<sup>242</sup> Aus der Grundgesamtheit wurden 1'649 Unternehmen durch den Adressbroker zufällig ausgewählt und zeigten sich nach einer Stichprobenprüfung als geeignet für die Umfrage.

#### **413 Fragebogenaufbau<sup>243</sup>**

Der Umfrageaufbau richtet sich nach den von Engel/Bartsch/Schnabel/Vehre entwickelten Empfehlungen.<sup>244</sup> Die Einleitung führt die Umfrageteilnehmer zuerst in das Thema ein und klärt die wichtigsten Begriffe.

Der erste Frageblock widmet sich der Bedeutung, dem Erfolg, den Herausforderungen und der Einbettung von Services im Unternehmen. Themen wie Wichtigkeit von Ser-

---

<sup>240</sup> Dies entspricht Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitenden, vgl. Kapitel 213.

<sup>241</sup> rbc solutions AG in 8706 Meilen, [www.rbc.ch](http://www.rbc.ch). Der CEO von rbc solutions AG (Herr Tobie Witzig) hat freundlicherweise darauf verzichtet, die Adressen in Rechnung zu stellen, da er das Dissertationsvorhaben sinnvoll findet und gerne diese Forschungsstudie unterstützt.

<sup>242</sup> Vgl. Webaufttritt von rbc, [www.rbc.ch](http://www.rbc.ch): (Abgerufen am 10.8.2014): URL: <http://www.rbc.ch/andocken-und-immer-a-jour-sein-so-einfach-ist-adresspflege-heute/#.VFNIUk10xCo>

<sup>243</sup> Fragebogen siehe Anhang 3: Fragebogen deutsch, S. 190.

<sup>244</sup> Vgl. Engel/Bartsch/Schnabel/Vehre (2012).



vices, Einbettung in die Unternehmensstrategie, -Struktur und -Kultur werden abgefragt.

Der zweite Frageblock befasst sich mit der operativen Umsetzung der Serviceorientierung im Unternehmen. Dabei stehen die Mitarbeiterthemen wie zum Beispiel Auswahlkriterien, Zufriedenheit und Anreize besonders im Vordergrund. Danach wird auf die Ausgestaltung der Kommunikation intern und mit den Kunden, die gelebte Kultur und die Führung eingegangen, bevor auf prozessuale und strukturelle Elemente (wie zum Beispiel die Messung, Verantwortlichkeiten, Standards) eingegangen wird.

Der dritte Teil beinhaltet eine Selbsteinschätzung der Befragten und wie diese gemessen wird.

Der vierte Teil befasst sich dann mit der Serviceentwicklung. Themen wie zum Beispiel Erfassung von Kundenbedürfnissen, Kundenintegration, Prozesse für die Serviceentwicklung und Verantwortlichkeiten werden abgefragt.

Im letzten Teil werden dann noch demographische Unternehmensdaten abgefragt.

Die meisten Fragen wurden anhand einer 5er Likert-Skala<sup>245</sup> gestellt, welche mit den Merkmalsausprägungen “stimme voll und ganz zu“, “stimme eher zu“, “teils teils“, “stimme eher nicht zu“ und “stimme überhaupt nicht zu“ ausgestattet wurden. Um die kognitive Komplexität für die befragten Personen zu reduzieren, wurde an der 5er Skala festgehalten wo dies möglich war.<sup>246</sup> Verschiedene Fragen wurden absichtlich als offene Fragen konzipiert, da damit eine Beeinflussung durch vorgegebene Auswahlmöglichkeiten verhindert wird. Offene Fragen wurden zum Beispiel in Hinblick auf die momentanen Serviceherausforderungen, auf Messmethoden der Servicequalität oder die Mitarbeiterzufriedenheit angewendet.

#### **414 Fragebogenprozess**

Es wurde entschieden, der Zusendung des Fragebogens eine telefonische Anfrage vorzuschalten, um einerseits sicherzustellen, dass die Zielgruppe der Entscheidungs-

---

<sup>245</sup> Likert-Skalen gehören zu den am häufigsten verwendeten Verfahren innerhalb der Einstellungsmessung, wobei es sich um ein personenorientiertes Messinstrument handelt bei dem eine Einstufung der befragten Personen nach ihrer Einstellung zum Untersuchungsgegenstand erzielt wird. Vgl. Wirtschaftslexikon24.com, Likert-Skala, (Abgerufen am 2.5.2014): URL:

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/likert-skala/likert-skala.htm>

<sup>246</sup> Vgl. dazu Empfehlungen zur Skalenwahl Engel/Bartsch/Schnabel/Vehre (2012), S. 306ff.

träger (Marketingleiter, Geschäftsleitung) den Link zur Umfrage zugeschickt bekommen und nicht andere Personen im Unternehmen und andererseits, um durch eine mündliche Artikulation der Bereitschaft, den Fragebogen auszufüllen, die Rücklaufquote zu erhöhen. Der zweite Punkt war besonders wichtig, da die Umfragelänge eher am oberen Ende der Zumutbarkeit lag. Für die telefonischen Anfragen wurde an der ZHAW ein kleines Callcenter während 3 Wochen eingerichtet. 5 Studenten wurden bezüglich der telefonischen Anfragen geschult und führten die Anfragen durch. Regelmässige Qualitätskontrollen wurden durchgeführt. Wenn jemand nicht erreichbar war, wurde wieder nachgefasst. Von den 1'649 verwendeten Adressen wurden 1'433 telefonisch erreicht, wobei 1'170 die Bereitschaft bekundeten, den Fragebogen auszufüllen. 569 Personen haben durch den Fragebogen durchgeklickt und teilweise abgebrochen. Nach einer Bereinigung, indem die nicht vollständigen oder abgebrochenen Fragebögen eliminiert wurden, resultierten 278 auswertbare Fragebögen. Unter den 278 auswertbaren Fragebögen waren trotz Auswahlkriterium 27 Kleinunternehmen vertreten, die mit einer weiteren Bereinigung eliminiert wurden. Unternehmen, die keine Angabe der Mitarbeiterzahl gemacht haben (9 Unternehmen) wurden zusätzlich ausgeschlossen.

<b>Auswertbare Fragebögen</b>	
Verwendete Adressen	1'649
Telefonisch erreicht	1'433
Mündlich Bereitschaft bekundet	1'170
Durchgeklickte Fragebögen	569
Nicht auswertbare Fragebögen	291
Auswertbare Fragebögen	278
Verwendete Fragebögen nach Bereinigung Kleinunternehmen oder Unternehmen ohne Angabe der Mitarbeiterzahlen.	242

**Tabelle 9: Auswertbare Fragebögen**

Quelle: eigene Darstellung

Die Rücklaufquote ist mit 23.8% (278/1170) als hoch einzustufen.

Der Umfrageprozess gliederte sich in folgenden Phasen:

<b>Umfrageprozess</b>	
Identifikation der Zielgruppe. Fragebogendesign	September 2013 bis Januar 2014
Pretest bezüglich Inhalt, Fragebogenform und -Länge	Februar 2014
Einkauf Adressen und Rekrutierung und Schulung Studenten für Telefonanfragen. Stichprobentest bezüglich Adressqualität.	März 2014
Durchführung der Telefonanfragen und Versendung der Umfragelinks.	April 2014
Nachfassaktion	3. Mai 2014
Stichtag für Stopp der Umfrage	15. Mai 2014
Datenbereinigung und anschliessend Start der Auswertung	Ab 6. Juni 2014

**Tabelle 10: Umfrageprozess**

Quelle: eigene Darstellung

## ***42 Statistische Charakteristika der Umfrageteilnehmer***

In diesem Kapitel wird zuerst auf die Stichprobe eingegangen und anschliessend auf die Repräsentativität der Studie und deren Einschränkungen.

### **421 Stichprobe**

Das Ziel war, dass grosse und mittlere Unternehmen in der Umfrage teilnehmen. Entsprechend wurde diese Anforderung bereits an den Adressbroker kommuniziert, welcher die Adressen nach grossen und mittleren Unternehmen gefiltert hat. Bei den antwortenden Unternehmen fanden sich trotzdem 27 Unternehmen, die nach eigenen Angaben weniger als 50 Mitarbeitende haben und deshalb zu den Kleinunternehmen gehören. Diese wurden bei der Auswertung nicht berücksichtigt. Zusätzlich haben 9 Unternehmen bezüglich Mitarbeiteranzahl gar keine Angaben gemacht. Um sicherzustellen, dass diese nicht weniger als 50 Mitarbeiter haben und entsprechend nicht zum Untersuchungsziel gehören, wurden alle 9 Unternehmen bei der Auswertung nicht berücksichtigt. Damit kann das Ziel, sich auf grosse und mittlere Unternehmen zu fokussieren, als erreicht bezeichnet werden. In der folgenden Tabelle wird die Stichprobe bezüglich Unternehmensumsatz, Mitarbeitenden, Branchenzusammensetzung

und Kundenzusammensetzung beschrieben. Die Angaben stützen sich vollständig auf die Angaben der befragten Personen.

Beschreibung der Stichprobe		Häufigkeit	Prozente
Unternehmensgrösse Umsatz (N=205)	- Über CHF 500 Mio.:	24	11.7%
	- CHF 75 Mio. bis 500 Mio.:	43	21.0%
	- CHF 15 Mio. bis 74 Mio.:	99	48.3%
	- unter CHF 15 Mio.:	39	19.0%
Unternehmensgrösse Mitarbeitende (N=242)	- Über 1'000 Mitarbeiter:	25	10.3%
	- 250-1'000 Mitarbeiter:	55	22.7%
	- 50-249 Mitarbeiter:	162	66.9%
Branchenzusammensetzung (N=242)	- Verarbeitendes Gewerbe:	38	15.7%
	- Baugewerbe/Bau:	38	15.7%
	- Handel:	29	12.0%
	- Gastgewerbe und Tourismus:	25	10.3%
	- Finanz und Versicherungsdienstleistungen:	29	7.8%
	- Verkehr und Logistik:	13	5.4%
	- Information und Kommunikation:	12	5.0%
	- Gesundheits- und Sozialwesen:	9	3.7%
	- Maschinenbau:	7	2.9%
	- Energie- und Wasserversorgung:	4	1.7%
	- Immobilien:	4	1.7%
	- Andere:	44	18.1%
Kundenzusammensetzung (N=238)	- Vorwiegend Unternehmenskunden (B2B):	141	59.2%
	- Vorwiegend Konsumenten (B2C):	44	18.5%
	- Unternehmenskunden sowie Konsumenten:	53	22.3%

**Tabelle 11: Stichprobenzusammensetzung**

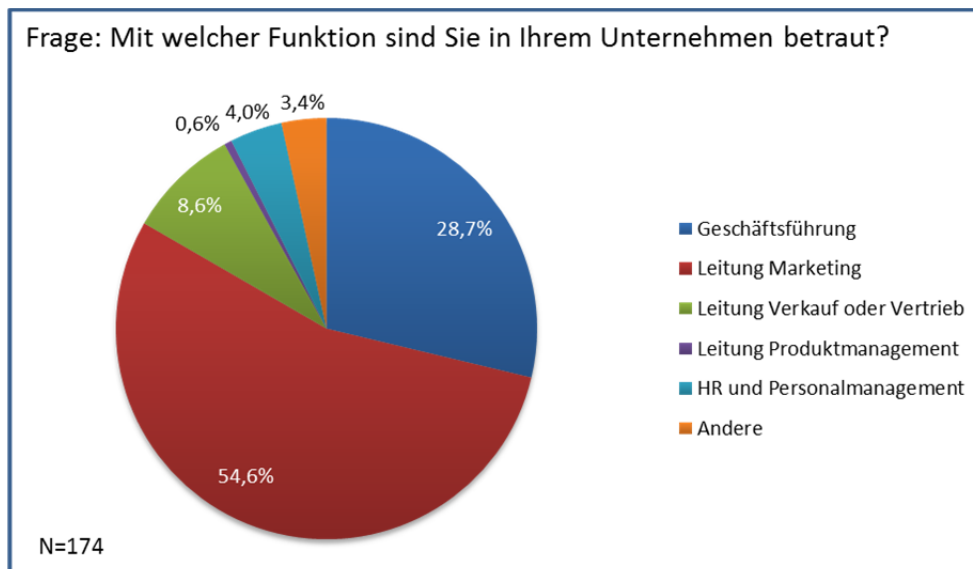
Quelle: eigene Darstellung

Betrachtet man die gesamtschweizerischen Daten des Bundesamtes für Statistik, so listen sie 6'884 mittelgrosse Unternehmen (50-249 Mitarbeiter) und 1'258 Grossunter-

nehmen (250 und mehr Mitarbeiter) auf.<sup>247</sup> Dies würde zu einer Verteilung von 84.5% mittleren und 15.5% Grossunternehmen führen. Bei der Stichprobe sind die Unternehmen mit 250 und mehr Mitarbeiter mit 33.1% und die mittleren Unternehmen mit nur 66.9% vertreten, was einer Übergewichtung der grossen Unternehmen entspricht. Dies wird bei der Auswertung und Interpretation von Gruppenvergleichen bezüglich der Unternehmensgrösse mitberücksichtigt werden müssen.

Fast 60% der befragten Unternehmen haben vorwiegend Unternehmenskunden und sind entsprechend im Business to Business Geschäft tätig. Weniger als 20% haben Konsumenten als Kunden.

Mehr als die Hälfte der befragten Personen gehören zur Leitung Marketing, die meisten anderen gehören entweder der Geschäftsleitung an oder sind sonst in einer leitenden Funktion tätig.



**Abbildung 31: Position der Befragten im Unternehmen**

Quelle: eigene Darstellung

68 Personen haben zu ihrer Position im Unternehmen keine Angaben gemacht. Bei den 174 Personen die Angaben zu ihrer Position gemacht haben, gehören mindestens

<sup>247</sup> Vgl. Bundesamt für Statistik: Marktwirtschaftliche Unternehmen und Beschäftigte nach Grössenklassen, 2011. (Abgerufen am 21.7.2014) URL:

<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/key/03/01.html>

96.6% zu den avisierten Entscheidungsträgern. Damit kann auch das Ziel, hauptsächlich die Entscheidungsträger zu erreichen, als erfüllt bezeichnet werden.

#### **422 Repräsentativität der Studie und Einschränkungen**

Die vorliegende Umfrage wurde breit angesetzt. Die 242 auswertbaren Fragebögen bilden eine breite Basis, um einen Einblick in den Status Quo bei Deutschschweizer Unternehmen bezüglich ihrer Serviceorientierung zu geben. Trotzdem existieren einige Einschränkungen, die berücksichtigt werden müssen:

- (1) Durch das Auswahlverfahren, bei dem 1'649 Unternehmen vom Adressbroker rbc zufällig identifiziert wurden, unterliegen die Ergebnisse möglicherweise einer durch die Auswahl selbst bedingten Verzerrung. So wurde die Firma rbc beauftragt, grosse und mittlere Unternehmen und deren Ansprechpartner (Marketingverantwortliche oder Geschäftsleitung) zu liefern. Da der Adressbroker von den grossen Unternehmen eher die Ansprechpersonen besitzt als von mittleren Unternehmen, wurden die grossen Unternehmen im Vergleich mit der Grundgesamtheit automatisch übergewichtet.<sup>248</sup>
- (2) Wie später bei den Auswertungen ersichtlich ist, geben über 80% der befragten Unternehmen an, dass Services für sie sehr wichtig sind.<sup>249</sup> Es ist anzunehmen, dass Unternehmen, welche Services als unwichtig einstufen, bei einer Befragung über die Serviceorientierung von Unternehmen unterdurchschnittlich motiviert sind, bei einer solchen Umfrage mitzumachen. Bei Unternehmen, welche Services als wichtig einstufen, ist das Gegenteil anzunehmen, was zu einer weiteren Verzerrung führen kann. Dieser Effekt wird auch als Effekt des "Self-Selection Bias" oder "Non-Response Bias" bezeichnet.<sup>250</sup> Da die angefragten Unternehmen frei wählen konnten bei der Umfrage mitzumachen, haben automatisch eher diejenigen Unternehmen mitgemacht, die einen positiven Bezug zu Services haben als solche, die finden, dass Services eher nebensächlich sind. Nach Armstrong/Overton sind Antworten von späten Fragebögen, den Antworten von Nicht-Antwortenden

---

<sup>248</sup> Vgl. Ausführungen hierzu in Kapitel 421 Stichprobe, S. 85.

<sup>249</sup> Vgl. Abbildung 32: Wichtigkeit von Services für das Unternehmen, S. 90.

<sup>250</sup> Vgl. Heckman, J. (1979), S. 153ff.

am ähnlichsten und können deshalb als Test (Non-Response Bias Test) verwendet werden, um die Verzerrungen zu untersuchen, die infolge von Nichtbeteiligungen aufgetreten sind.<sup>251</sup> Der Test ergab, dass lediglich bei einer Frage signifikante Unterschiede zwischen früh eingegangenen Fragebögen und spät eingegangenen Fragebögen bestehen, was zeigt, dass die beschriebene Verzerrung als klein eingestuft werden kann.<sup>252</sup>

- (3) Mit dieser Umfrage wird eine einseitige Perspektive erhoben. Würden die Mitarbeiter oder die Kunden der befragten Unternehmen befragt, gäbe dies wohl ein anderes Bild des Status Quo. Vor allem bei Fragen nach der Einschätzung des Erfolges des Unternehmens mit Services oder bei Fragen bezüglich der Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheit können durch das “Self-Reporting“ Verzerrungen in den Resultaten vorkommen. Hier handelt es sich um Verzerrungen derselben Auskunftsperson, d. h. dass alle Variablen durch dieselbe befragte Person angegeben werden, was auch häufig als typisches Beispiel von “Common Method Bias“ bezeichnet wird.<sup>253</sup>

### ***43 Umfrageresultate***

In diesem Teil werden die Umfrageresultate dargestellt und zusammengefasst. Die Umfrageresultate gliedern sich nach den folgenden Themenblöcken, welche der Struktur des Frameworks<sup>254</sup> folgen:

- Bedeutung von Services
- Serviceherausforderungen

---

<sup>251</sup> Vgl. Armstrong/Overton (1977), S. 397.

<sup>252</sup> Wer innerhalb einer Woche nach Verschicken des Links zur Umfrage geantwortet hatte, wurde der Gruppe der frühen Antwortenden zugeordnet. Die Gruppe der “Late Respondents“ bilden jene Antwortenden, welche den Fragebogen erst nach dem Reminder-Mail ausgefüllt haben. Eine Diskriminanzanalyse wurde vorgenommen, um diese beiden Gruppen miteinander zu vergleichen. Der Test führte zu keinen signifikanten Unterschieden der untersuchten Gruppen ausser bei der Frage nach der Bedeutung von Services. Frühe Antwortende schätzen die Bedeutung von Services signifikant höher ein als späte Antwortende (auf einem Niveau von 0.1). Die Testresultate befinden sich im Anhang 4: Diskriminanzanalyse zwischen Early und Late Respondents, S. 195.

<sup>253</sup> Vgl. Podsakoff/MacKenzie/Lee/Podsakoff (2003), S. 881ff.. oder Vgl. Mead/Watson/Kroustalis (2007).

<sup>254</sup> Vgl. Abbildung 30: Framework der Serviceorientierung mit zugeordneten Fragen, S. 79.

- Verankerung der Serviceorientierung in der Trilogie (Strategie, Struktur und Kultur)
- Mitarbeiter, Auswahlkriterien, Zielvereinbarung, Beurteilung, Zufriedenheit, Anreize
- Kommunikation, Kultur und Führung
- Prozesse, Messung Servicequalität, Datenzugang und Verantwortlichkeit
- Serviceentwicklung: Prozesse und beteiligte Entitäten
- Erfolg von Services und Wettbewerbsvorteile

Die Themenblöcke wurden nach signifikanten Unterschieden bezüglich Branchenverteilung, Kundenausrichtung (B2B oder B2C), Unternehmensgrösse und eingeschätztem Erfolg der Serviceorientierung untersucht. Lediglich bei den Branchen konnten keine signifikanten Unterschiede gemessen werden. Die Aufteilung bezüglich der Kundenausrichtung und die Aufteilung bezüglich der Unternehmensgrösse (Anzahl Vollzeitmitarbeiter) wurden bei der Stichprobenbeschreibung schon dargestellt.

„Wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Serviceanstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?“ Die Antworten auf diese Frage lässt drei Gruppen von Unternehmen entstehen, da die möglichen Antworten „überhaupt nicht erfolgreich“ oder „eher nicht erfolgreich“ nie gewählt wurden. Als „teils teils“ haben 38 Unternehmen, als „eher erfolgreich“ haben 118 Unternehmen und als „sehr erfolgreich“ haben 85 Unternehmen geantwortet. Diese Frage nicht beurteilen konnte lediglich ein Unternehmen.

**Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	teils teils	38	15.7	15.8	15.8
	eher erfolgreich	118	48.8	49.0	64.7
	sehr erfolgreich	85	35.1	35.3	100.0
	Gesamt	241	99.6	100.0	
Fehlend	kann ich nicht beurteilen	1	.4		
Gesamt		242	100.0		

**Tabelle 12: Häufigkeitsverteilung: Erfolg von Serviceanstrengungen**

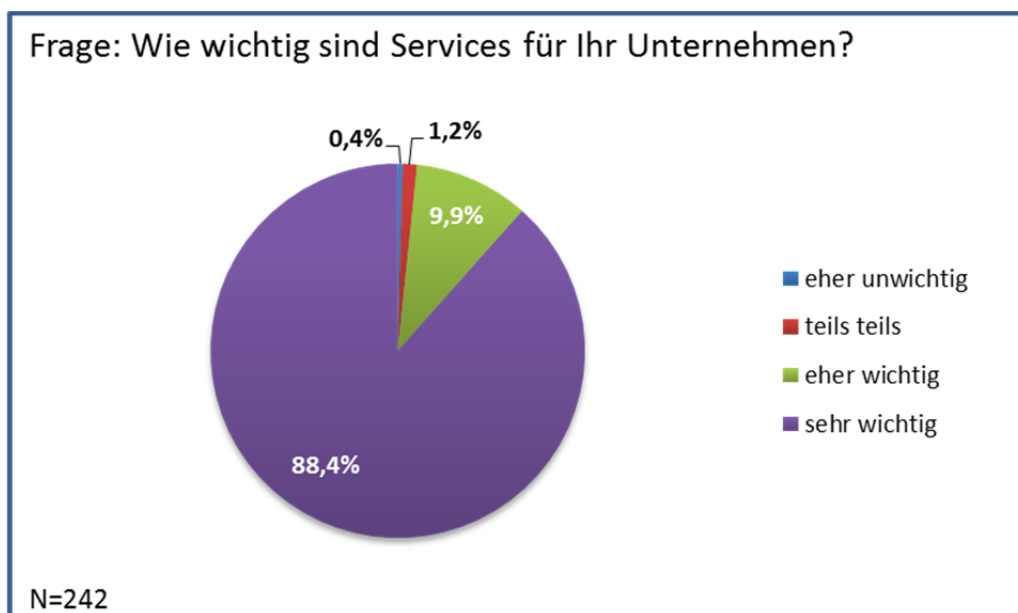
Quelle: eigene Darstellung



Diese drei Gruppen bilden die Grundlage für signifikante Unterschiede in den Themenblöcken in Bezug auf den selbsteingeschätzten Erfolg von Serviceleistungen. Es wird damit versucht herauszufinden, was sehr erfolgreiche Unternehmen von den weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheidet, wenn es um die Wahrnehmung ihrer Serviceanstrengungen geht. Hier soll jedoch nochmals darauf hingewiesen werden, dass es sich lediglich um eine Selbsteinschätzung des Serviceerfolgs handelt, die einer subjektiven Verzerrung unterworfen ist.<sup>255</sup>

### 431 Bedeutung von Services

Die befragten Unternehmen bestätigen die hohe Wichtigkeit von Services. 88.4% erachten Services sogar als sehr wichtig und 98.3% als eher oder sehr wichtig.



**Abbildung 32: Wichtigkeit von Services für das Unternehmen**

Quelle: eigene Darstellung

Dies verdeutlicht die in der Einleitung angesprochene Aktualität des Themas bei grossen und mittleren Unternehmen in der Deutschschweiz. Keine der Befragten gaben an, dass Services unwichtig für ihr Unternehmen wären und lediglich eine von 242 Perso-

<sup>255</sup> Vgl. Kapitel 422 Repräsentativität der Studie und Einschränkungen, S. 89ff.

nen gab an, dass Services eher unwichtig sind. Die Verteilung der Antworten in Bezug auf die Unternehmensgrösse ist aus nachfolgender Kreuztabelle zu entnehmen.

			Bitte geben Sie einige Unternehmenszahlen an: [Anzahl Mitarbeiter Vollzeit]			Gesamt
			50 - 249	250- 1000	über 1000	
Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen?	eher unwichtig	Anzahl	1 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	1
		Erwartete Anzahl	.7	.2	.1	1.0
		% innerhalb von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen?	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		% innerhalb von Bitte geben Sie einige Unternehmenszahlen an: [Anzahl Mitarbeiter Vollzeit]	.6%	0.0%	0.0%	.4%
	teils teils	Anzahl	2 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	3
		Erwartete Anzahl	2.0	.7	.3	3.0
		% innerhalb von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen?	66.7%	33.3%	0.0%	100.0%
		% innerhalb von Bitte geben Sie einige Unternehmenszahlen an: [Anzahl Mitarbeiter Vollzeit]	1.2%	1.8%	0.0%	1.2%
	eher wichtig	Anzahl	22 <sub>a</sub>	1 <sub>b</sub>	1 <sub>a, b</sub>	24
		Erwartete Anzahl	16.1	5.5	2.5	24.0
		% innerhalb von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen?	91.7%	4.2%	4.2%	100.0%
		% innerhalb von Bitte geben Sie einige Unternehmenszahlen an: [Anzahl Mitarbeiter Vollzeit]	13.6%	1.8%	4.0%	9.9%
	sehr wichtig	Anzahl	137 <sub>a</sub>	53 <sub>b</sub>	24 <sub>a, b</sub>	214
		Erwartete Anzahl	143.3	48.6	22.1	214.0
		% innerhalb von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen?	64.0%	24.8%	11.2%	100.0%
		% innerhalb von Bitte geben Sie einige Unternehmenszahlen an: [Anzahl Mitarbeiter Vollzeit]	84.6%	96.4%	96.0%	88.4%
Gesamt		Anzahl	162	55	25	242
		Erwartete Anzahl	162.0	55.0	25.0	242.0
		% innerhalb von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen?	66.9%	22.7%	10.3%	100.0%
		% innerhalb von Bitte geben Sie einige Unternehmenszahlen an: [Anzahl Mitarbeiter Vollzeit]	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabelle 13: Kreuztabelle: Wichtigkeit von Services \* Unternehmensgrösse**

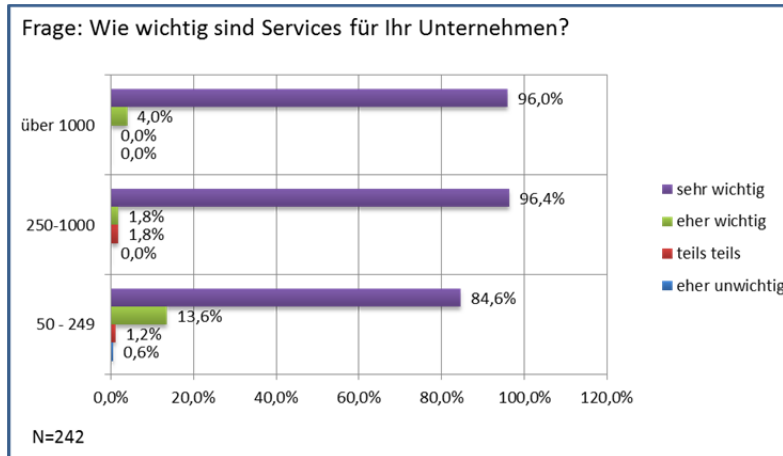
Quelle: eigene Darstellung<sup>256</sup>

Ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Unternehmensgrösse und der Einschätzung der Wichtigkeit lässt sich lediglich auf dem Niveau von 0.099 (exakte Signifikanz 2-Seitig nach Fischer) aufzeigen.<sup>257</sup> Das heisst, dass auf dem Niveau von 0.1

<sup>256</sup> Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von Bitte geben Sie einige Unternehmenszahlen an: [Anzahl Mitarbeiter Vollzeit] Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.

<sup>257</sup> N=242: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 9'527, die Korrelation nach Spearman ist bei -0.167, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.099 (2-seitig).

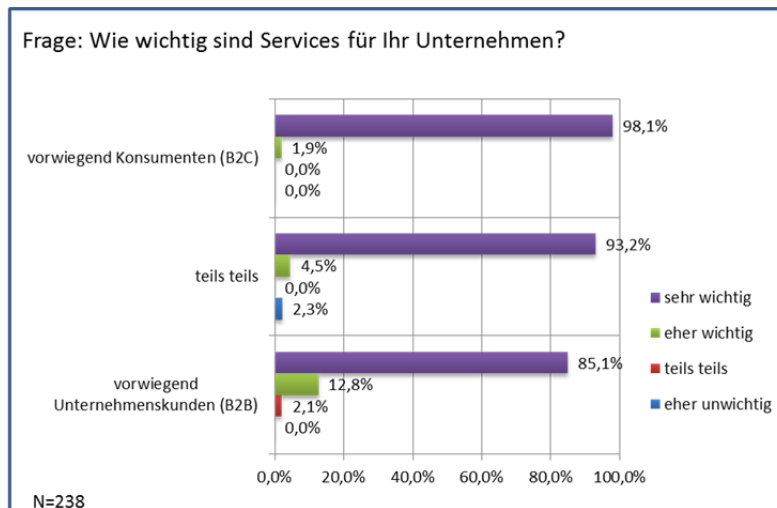
grössere Unternehmen die Wichtigkeit von Services höher einstufen als weniger grosse Unternehmen. Bei den Antworten “eher wichtig” und “sehr wichtig” unterscheiden sich die Antworten signifikant sogar auf dem Niveau von 0.05.



**Abbildung 33: Wichtigkeit von Services und Unternehmensgrösse**

Quelle: eigene Darstellung

Betrachtet man die Wichtigkeit von Services für B2C und B2B Unternehmen, so ergibt sich ein signifikanter Zusammenhang auf dem Niveau von 0.05.



**Abbildung 34: Wichtigkeit von Services und B2C/B2B**

Quelle: eigene Darstellung<sup>258</sup>

<sup>258</sup> N=238: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 11'247, die Korrelation nach Spearman ist bei -0.179, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.035 (2-seitig). Die vollständige Kreuztabelle befindet sich im Anhang: Tabelle 26: Kreuztabelle: Wichtigkeit von Services \* B2C/B2B, S. 204.

98.1% der B2C Unternehmen halten Services für sehr wichtig für Ihr Unternehmen im Vergleich zu 85.1% der B2B Unternehmen.

Betrachtet man die Wichtigkeit von Services und die drei Gruppen, die sich aus dem eingeschätzten Erfolg der bisherigen Serviceanstrengungen ergeben, so lässt sich auch hier ein signifikanter Zusammenhang erkennen.

			Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?			Gesamt
			teils teils	eher erfolgreich	sehr erfolgreich	
Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen?	eher unwichtig	Anzahl	0 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	1
		Erwartete Anzahl	.2	.5	.4	1.0
		% innerhalb von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen?	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	0.0%	0.0%	1.2%	.4%
	teils teils	Anzahl	0 <sub>a</sub>	2 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	2
		Erwartete Anzahl	.3	1.0	.7	2.0
		% innerhalb von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen?	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	0.0%	1.7%	0.0%	.8%
	eher wichtig	Anzahl	9 <sub>a</sub>	11 <sub>b</sub>	4 <sub>b</sub>	24
		Erwartete Anzahl	3.8	11.8	8.5	24.0
		% innerhalb von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen?	37.5%	45.8%	16.7%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	23.7%	9.3%	4.7%	10.0%
	sehr wichtig	Anzahl	29 <sub>a</sub>	105 <sub>a, b</sub>	80 <sub>b</sub>	214
		Erwartete Anzahl	33.7	104.8	75.5	214.0
		% innerhalb von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen?	13.6%	49.1%	37.4%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	76.3%	89.0%	94.1%	88.8%
Gesamt		Anzahl	38	118	85	241
		Erwartete Anzahl	38.0	118.0	85.0	241.0
		% innerhalb von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen?	15.8%	49.0%	35.3%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

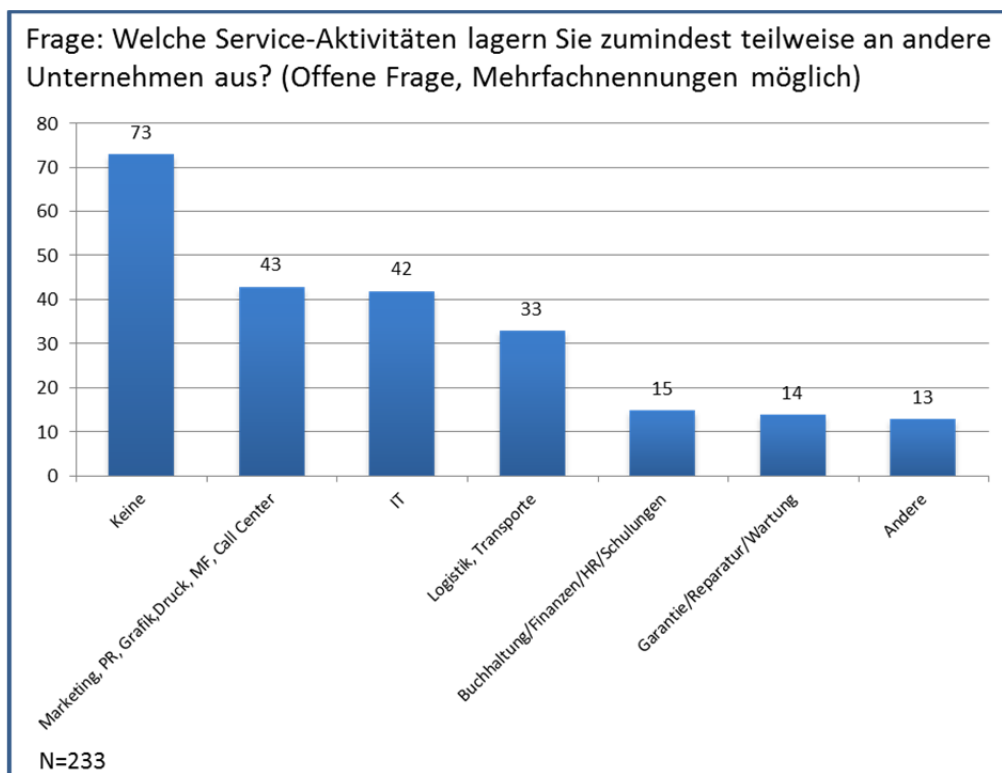
**Tabelle 14: Kreuztabelle: Wichtigkeit von Services \* Serviceerfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>259</sup>

<sup>259</sup> N=241: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 12'551, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.168, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.014 (2-seitig). Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen? Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.

Die Gruppe der “sehr erfolgreichen“ schätzt die Bedeutung von Services signifikant höher ein als die Gruppe “teils teils“ oder “eher erfolgreich“, wobei sich die signifikanten Unterschiede hauptsächlich bei der Antwort “sehr wichtig“ zeigt, bei welcher sehr erfolgreiche Unternehmen höher als erwartet zugestimmt haben.

Bei der Frage nach der mindestens teilweisen Auslagerung von Services an Dritte zeigt sich nochmals die Wichtigkeit von Services für die befragten Unternehmen. Bei der Auswertung dieser offen gestellten Frage konnten verschiedene Inhaltsgruppen gebildet werden.



**Abbildung 35: Vergabe von Services an Dritte**

Quelle: eigene Darstellung

Es zeigt sich, dass vor allem Services an Dritte vergeben werden, die von tiefer strategischer Relevanz sind für das Unternehmen. Beispiele hierfür sind: Call-Center, Drucksachen, Homepageunterhalt, IT, Training/Ausbildung, Public Relations Unter-

stützung, Reinigungsarbeiten und Transport. 73 Unternehmen haben angegeben, dass sie keine oder kaum Services an Dritte vergeben.<sup>260</sup>

### 432 Serviceherausforderungen

Unternehmen wurden befragt, in welchen Organisationsbereichen sie Anstrengungen zur Verbesserung von ihren Services unternehmen werden. Mehrfachnennungen waren möglich. So haben Verkauf/Sales, Marketing, Produktion, IT, Geschäftsleitung/CEO, Administration, Human Resources/Personalmanagement, Finanzen/Controlling und Andere insgesamt 726 Nennungen erhalten. Unternehmen gaben an, dass sie vor allem in den Bereichen Verkauf/Sales, Marketing und Produktion aktiv werden, um die Serviceorientierung umzusetzen.



**Abbildung 36: Herausforderungen bei der Umsetzung (Organisationseinheit)**

Quelle: eigene Darstellung

<sup>260</sup> Die komplette Häufigkeitsauswertung und Gruppenbildung befindet sich im Anhang: Tabelle 22: Auslagerung Serviceaktivitäten, S. 188.

Es wurden signifikante Zusammenhänge sowohl zwischen den Nennungen und der Unternehmensgrösse als auch bezüglich der Ausrichtung auf B2B oder B2C gefunden. Von den 242 befragten Unternehmen geben 55 an, in der Zukunft besondere Anstrengungen zur Verbesserung von Services in der Administration zu unternehmen. Dabei zeigt sich, dass es vor allem einen signifikanten Unterschied auf dem Niveau von 0.05 zwischen den Unternehmen mit 50-249 Vollzeitmitarbeitern und den grösseren Unternehmen gibt. Die kleineren Unternehmen geben weniger häufig als erwartet an, im Bereich Administration zukünftig Anstrengungen zur Verbesserung von Services zu unternehmen.

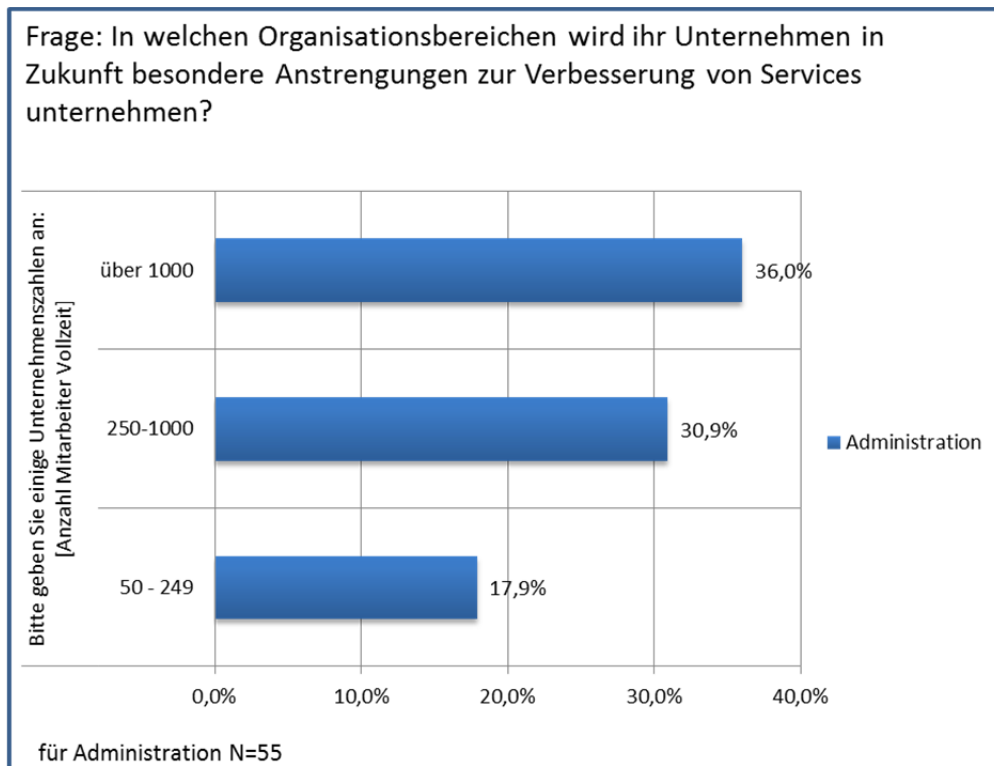
			Bitte geben Sie einige Unternehmenszahlen an: [Anzahl Mitarbeiter Vollzeit]			
			50 - 249	250- 1000	über 1000	Ge- sam
In welchen Organisationsbereichen wird ihr Unternehmen in Zukunft besondere Anstrengungen zur Verbesserung von Services unternehmen? [Administration]	not quoted	Anzahl	133 <sub>a</sub>	38 <sub>b</sub>	16 <sub>b</sub>	187
		Erwartete Anzahl	125.2	42.5	19.3	187.0
		% innerhalb von In welchen Organisationsbereichen wird ihr Unternehmen in Zukunft besondere Anstrengungen zur Verbesserung von Services unternehmen? [Administration]	71.1%	20.3%	8.6%	100.0%
		% innerhalb von Bitte geben Sie einige Unternehmenszahlen an: [Anzahl Mitarbeiter Vollzeit]	82.1%	69.1%	64.0%	77.3%
	quoted	Anzahl	29 <sub>a</sub>	17 <sub>b</sub>	9 <sub>b</sub>	55
		Erwartete Anzahl	36.8	12.5	5.7	55.0
		% innerhalb von In welchen Organisationsbereichen wird ihr Unternehmen in Zukunft besondere Anstrengungen zur Verbesserung von Services unternehmen? [Administration]	52.7%	30.9%	16.4%	100.0%
		% innerhalb von Bitte geben Sie einige Unternehmenszahlen an: [Anzahl Mitarbeiter Vollzeit]	17.9%	30.9%	36.0%	22.7%
Gesamt		Anzahl	162	55	25	242
		Erwartete Anzahl	162.0	55.0	25.0	242.0
		% innerhalb von In welchen Organisationsbereichen wird ihr Unternehmen in Zukunft besondere Anstrengungen zur Verbesserung von Services unternehmen? [Administration]	66.9%	22.7%	10.3%	100.0%
		% innerhalb von Bitte geben Sie einige Unternehmenszahlen an: [Anzahl Mitarbeiter Vollzeit]	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabelle 15: Kreuztabelle: Administrationsverbesserungen \* Unternehmensgrösse**

Quelle: eigene Darstellung<sup>261</sup>

<sup>261</sup> N=238: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 6'793, die Korrelation nach Spearman ist bei -0.167, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.032 (2-seitig). Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von Bitte geben Sie einige Unternehmenszahlen an: [Anzahl Mitarbeiter Vollzeit] Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.

Zwischen den Unternehmen mit 250-1'000 Vollzeitmitarbeitern und denen mit über 1'000 Vollzeitmitarbeitern, zeigen sich keine signifikante Unterschiede auf dem Niveau von 0.05. Bei den Unternehmen mit einer Unternehmensgrösse von über 1'000 Vollzeitmitarbeitern haben 36% angegeben im Bereich Administration Anstrengungen zur Verbesserung von Services zu unternehmen. Bei Unternehmen mit 50-249 Vollzeitmitarbeitern haben lediglich 17.9% der Befragten dies angegeben.

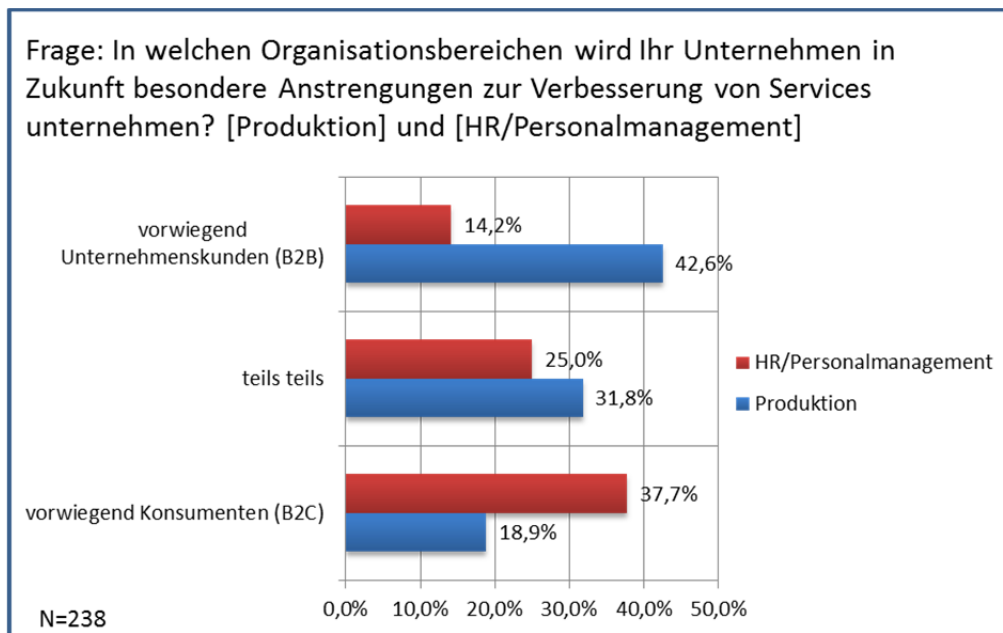


**Abbildung 37: Zukünftige Serviceanstrengungen in der Administration und Unternehmensgrösse**

Quelle: eigene Darstellung

Bezüglich den zukünftigen Anstrengungen zur Verbesserung von Services im Unternehmen waren hinsichtlich der Bereiche: Geschäftsleitung/CEO, Marketing, Verkauf/Sales, Finanzen/Controlling, IT und Administration keine signifikanten Unterschiede messbar. Hingegen in Bezug auf zukünftige Anstrengungen in den beiden Bereichen Produktion und HR/Personalmanagement waren gegenläufige signifikante Unterschiede messbar, wie folgende Abbildung zeigt.



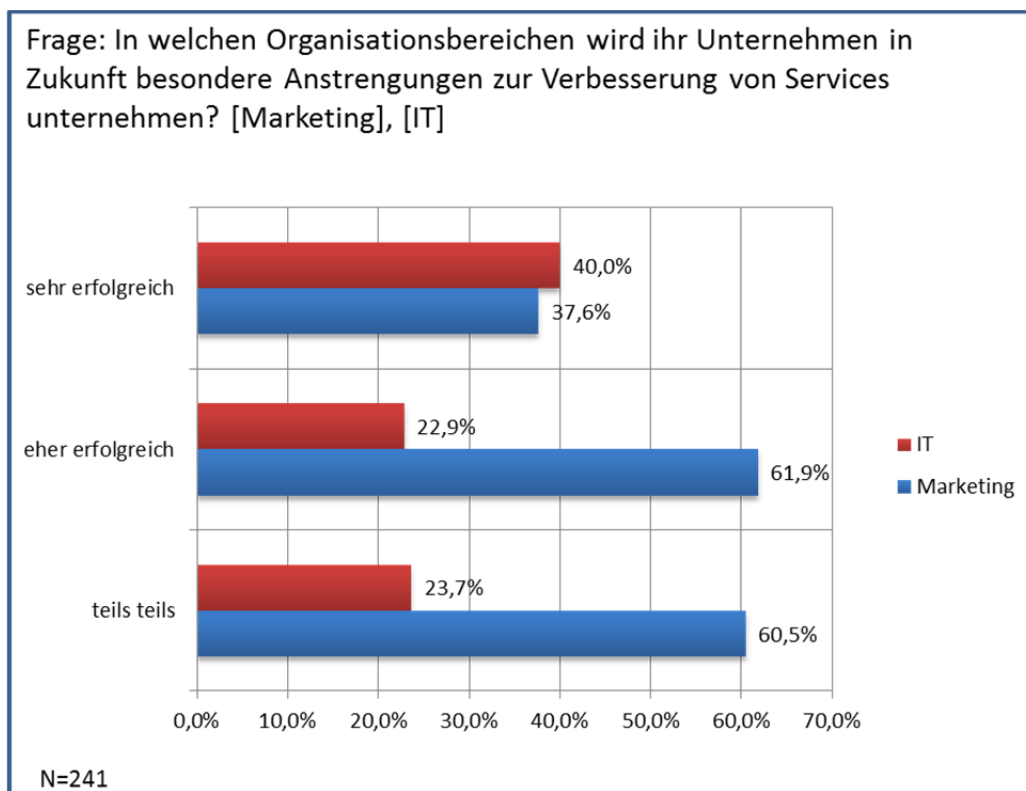


**Abbildung 38: Geplante Verbesserungen in Organisationseinheiten und B2C/B2B**

Quelle: eigene Darstellung<sup>262</sup>

In Bezug auf den selbsteingeschätzten Serviceerfolg und die Frage in welchen Organisationsbereichen Unternehmen in Zukunft besondere Anstrengungen zur Verbesserung von Services planen, konnten keine signifikanten Unterschiede in den Bereichen: Geschäftsführung/GL, Verkauf/Sales, Finanzen/Controlling, Produktion und Administration nachgewiesen werden. In Bezug auf die Organisationsbereiche Marketing und IT sind aber gegenläufige signifikante Unterschiede messbar.

<sup>262</sup> N=238: Für "Produktion": Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 9'984, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.199, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.006 (2-seitig). Für "HR/Personalmanagement": Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 12'591, die Korrelation nach Spearman ist bei -0.231 und die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.002.



**Abbildung 39: Anstrengungen im Marketing und IT und Serviceerfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>263</sup>

Die Herausforderungen wurden zusätzlich mit einer offenen Frage abgefragt: „Was stellt aus Ihrer Sicht aktuell die grösste Herausforderung für die Umsetzung der Serviceorientierung in Ihrem Unternehmen dar?“ 211 Antworten mit teilweise Mehrfachnennungen (insgesamt 253) wurden kategorisiert und ausgewertet. Die häufigsten Nennung betrafen die Themen: Kosten, fehlende Ressourcen oder Zeit. Exemplarisch wurden anschliessend ausgewählte Aussagen den Frameworkelementen zugeordnet. Die einen Aussagen fordern ein Umdenken der Unternehmensleitung, andere eine Verhaltensänderung der Mitarbeiter oder sogar eine Neuausrichtung des gesamten Unternehmens.

<sup>263</sup> Für Marketing: N=241: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 12'581, die Korrelation nach Spearman ist bei -0,203, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.002 (2-seitig). Für IT: N=241: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 7'384, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.159, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.025 (2-seitig).

Quelle: eigene Darstellung<sup>264</sup>

103

### 433 Verankerung der Serviceorientierung in der Trilogie (Strategie, Struktur und Kultur)

Bei der Verankerung der Serviceorientierung in der Trilogie zeigt sich, dass viele Unternehmen die Serviceorientierung als integralen Bestandteil der Trilogie verstehen, am häufigsten wird die Serviceorientierung jedoch als Bestandteil der Strategie gesehen.

#### Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmensstrategie.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft eher nicht zu	2	.8	.8	.8
	teils teils	17	7.0	7.1	7.9
	trifft eher zu	69	28.5	28.6	36.5
	trifft voll und ganz zu	153	63.2	63.5	100.0
	Gesamt	241	99.6	100.0	
Fehlend	kann ich nicht beurteilen	1	.4		
Gesamt		242	100.0		

#### Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmensstruktur und -prozesse.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft eher nicht zu	7	2.9	2.9	2.9
	teils teils	43	17.8	17.8	20.7
	trifft eher zu	97	40.1	40.2	61.0
	trifft voll und ganz zu	94	38.8	39.0	100.0
	Gesamt	241	99.6	100.0	
Fehlend	kann ich nicht beurteilen	1	.4		
Gesamt		242	100.0		

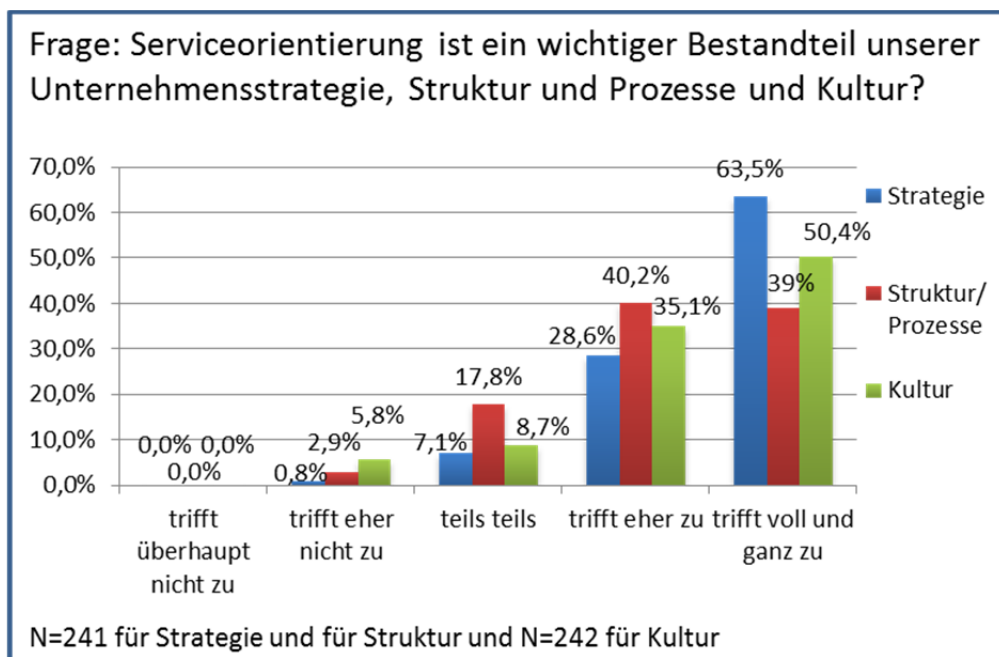
#### Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmenskultur.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	trifft eher nicht zu	14	5.8	5.8	5.8
	teils teils	21	8.7	8.7	14.5
	trifft eher zu	85	35.1	35.1	49.6
	trifft voll und ganz zu	122	50.4	50.4	100.0
	Gesamt	242	100.0	100.0	

**Tabelle 16: Serviceorientierung als Teil von Strategie, Struktur und Kultur**

Quelle: eigene Darstellung

Die Antwortauswahl "trifft überhaupt nicht zu" hat kein Unternehmen angegeben, weder bei der Frage nach der Integration der Serviceorientierung in die Strategie, Struktur und Prozesse, noch bei der Integration in die Kultur.

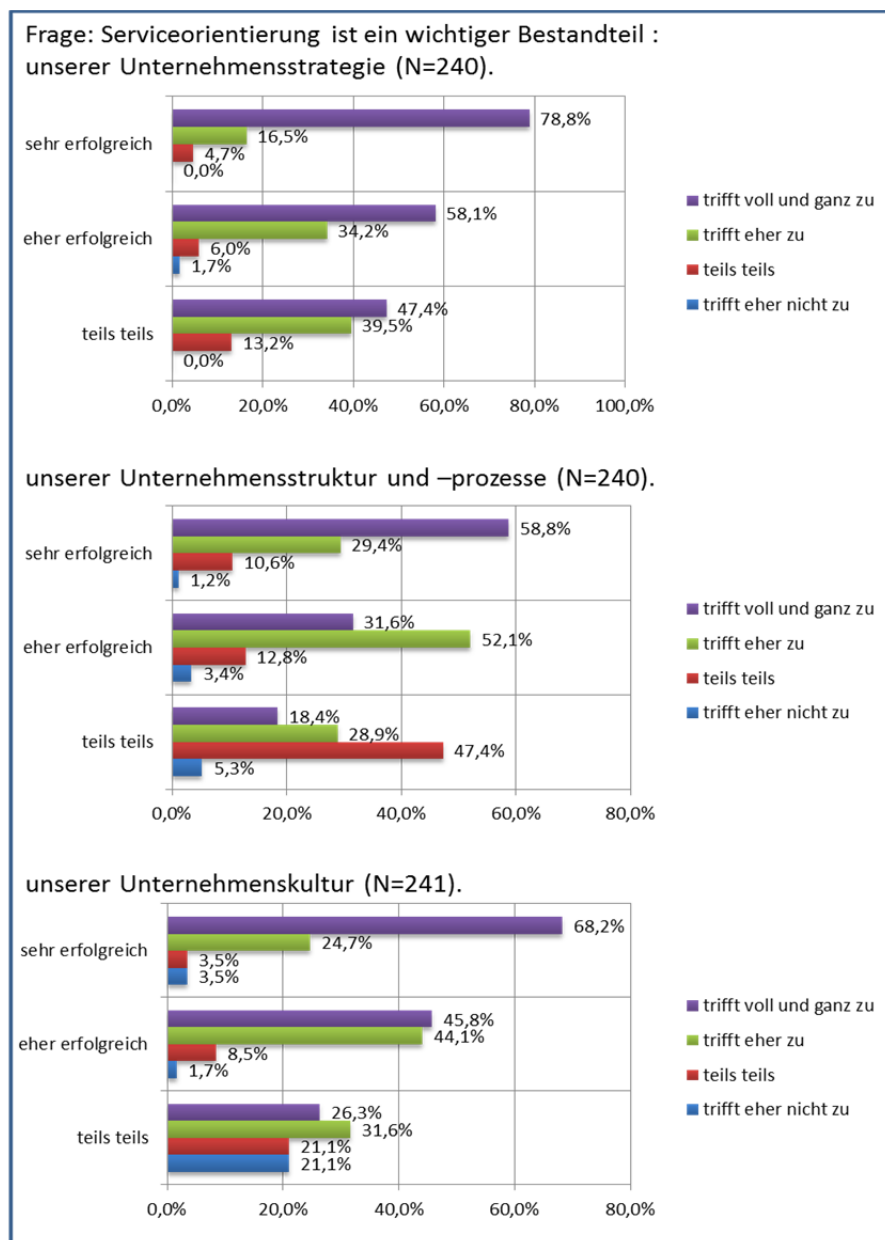


**Abbildung 41: Serviceorientierung und Trilogie**

Quelle: eigene Darstellung

Bezüglich der Verankerung der Serviceorientierung in der Strategie, Struktur und Kultur konnten keine signifikanten Unterschiede in Bezug auf die Branchen, die Kundenausrichtung oder die Unternehmensgrösse nachgewiesen werden. Beim wahrgenommenen Erfolg der Serviceorientierung konnten hingegen signifikante Unterschiede gemessen werden. Unternehmen, die sich selbst als sehr erfolgreich bezeichnen, stimmen stark signifikant den drei Aussagen stärker zu als weniger erfolgreiche Unternehmen, dass die Serviceorientierung ein wichtiger Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie, ihrer Unternehmensstruktur und -prozesse und ihrer Unternehmenskultur ist. Die nachfolgende Darstellung zeigt die Resultate graphisch dar. Die entsprechenden Kreuztabellen befinden sich im Anhang.<sup>265</sup>

<sup>265</sup> Siehe: Tabelle 27: Kreuztabelle: Serviceorientierung in Strategie \* Erfolg, S. 204, Tabelle 28: Kreuztabelle: Serviceorientierung in Struktur, S. 205 und Tabelle 29: Kreuztabelle: Serviceorientierung in Kultur, S. 206.



**Abbildung 42: Serviceorientierung als Bestandteil der Trilogie und Serviceerfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>266</sup>

<sup>266</sup> Für die Strategie: N=240: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 16'951, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.241, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.004 (2-seitig).

Für die Struktur und Prozesse: N=240: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 40'803, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.349, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.000 (2-seitig).

Für die Kultur: N=241: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 38'251, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.329, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.000 (2-seitig).

#### **434 Mitarbeiter, Auswahlkriterien, Zielvereinbarung, Beurteilung, Zufriedenheit, Anreize**

Auf die Frage ob die Unternehmen bei der Auswahl von Servicemitarbeitern Wert darauf legen, dass die Bewerber bereits Erfahrung im Umgang mit Kunden haben, bereits Fachwissen besitzen und individuelle Sozialkompetenzen mitbringen, haben Unternehmen angegeben, dass sie auf alle drei Bereiche ähnlich viel Gewicht legen.

Bezüglich "Erfahrung im Umgang mit Kunden" gab es folgende Antworten (N=231):

- 39,4% trifft voll und ganz zu,
- 45.9% trifft eher zu,
- 12.6% teils teils,
- 1.3% trifft eher nicht zu und
- 0.9% trifft überhaupt nicht zu.

Bezüglich Besitz von Fachwissen gab es folgende Antworten (N=231):

- 36.8% trifft voll und ganz zu,
- 44.2% trifft eher zu,
- 16.9% teils teils,
- 1.7% trifft eher nicht zu und
- 0.4% trifft überhaupt nicht zu.

Bezüglich Besitz von Sozialkompetenz gab es folgende Antworten (N=230):

- 46.1% trifft voll und ganz zu,
- 40.0% trifft eher zu,
- 11.7% teils teils,
- 0.9% trifft eher nicht zu und
- 1.3% trifft überhaupt nicht zu.

Nur die Hälfte der Unternehmen stimmen voll und ganz zu, dass die Serviceorientierung bei den mit Kunden in Kontakt stehenden Mitarbeitern auch Teil der Zielvereinbarung ist bei N=222:

- 50.5% trifft voll und ganz zu,
- 30.6% trifft eher zu,
- 10.8% teils teils,
- 5.4% trifft eher nicht zu und
- 2.7% trifft überhaupt nicht zu.

Dafür geben 97.9% der Befragten an, dass sie regelmässig Mitarbeiterbeurteilungen zur Sicherstellung und Kontrolle der Zielvereinbarung durchführen bei N=242:

- 62.8% führen Mitarbeiterbefragungen jährlich durch,
- 25.6% halbjährlich,
- 5.8% vierteljährlich,
- 3.7% monatlich oder öfter und
- nur 2.1% nie.

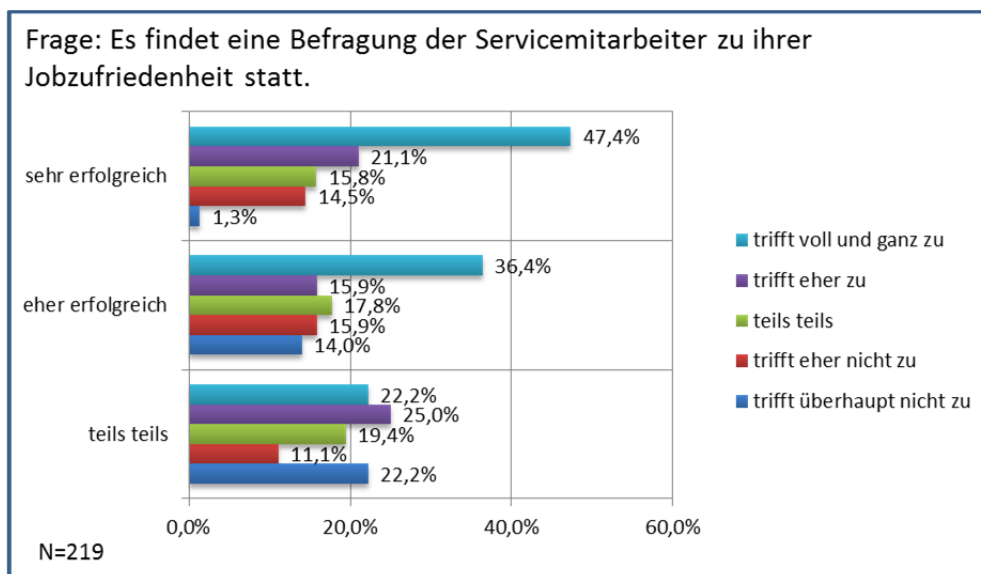
Auf die Frage: „Es findet eine Befragung der Servicemitarbeiter zu ihrer Jobzufriedenheit statt“ gab es bei N=220 folgende Resultate:

- 37.7% trifft voll und ganz zu,
- 19.1% trifft eher zu,
- 17.3% teils teils,
- 14.5% trifft eher nicht zu und
- 11.4% trifft überhaupt nicht zu.

11.4% der Befragten geben also an, dass keine Befragung der Servicemitarbeiter zu ihrer Jobzufriedenheit stattfindet.

Signifikante Unterschiede finden sich zwischen den Gruppen (Serviceerfolg). Die Gruppe der „sehr erfolgreichen“ führen mit signifikant höherer Häufigkeit (auf dem Niveau von 0.05) Befragungen zur Jobzufriedenheit bei ihren Servicemitarbeitern durch im Vergleich mit der Gruppe „teils teils“.

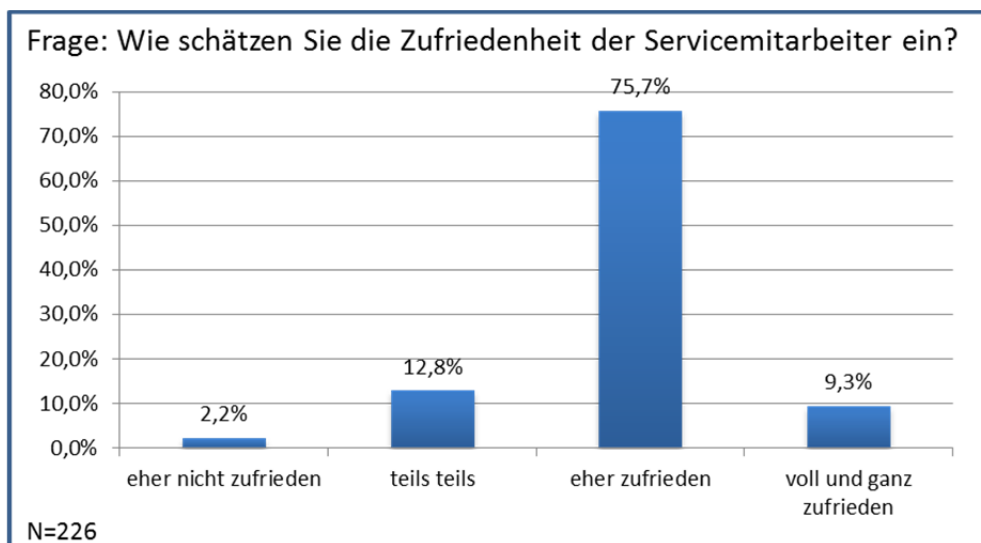




**Abbildung 43: Jobzufriedenheitsbefragung und Serviceerfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>267</sup>

Unabhängig von der obigen Frage wurde nach einer Einschätzung der Zufriedenheit der Servicemitarbeiter gefragt.

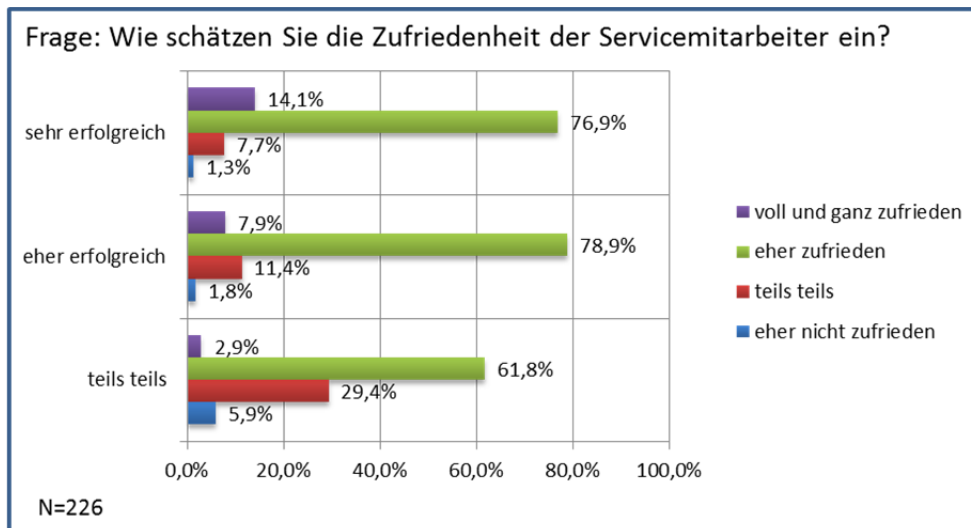


**Abbildung 44: Einschätzung Zufriedenheit der Servicemitarbeiter**

Quelle: eigene Darstellung

<sup>267</sup> Bei N=219: Chi-Quadrat nach Pearson hat einen Wert von 17'732, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.215, die Asymptotische Signifikanz ist auf dem Niveau von 0.023 (2-seitig). Die vollständige Kreuztabelle befindet sich im Anhang: Tabelle 46: Kreuztabelle: Befragung Jobzufriedenheit, S. 223.

So schätzen etwas mehr als Dreiviertel der Befragten die Zufriedenheit der Servicemitarbeiter bei “eher zufrieden“ ein. Es ist hier wichtig nochmals zu betonen, dass es sich hierbei lediglich um eine Einschätzung des Managements handelt und nicht um die Resultate einer Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung.



**Abbildung 45: Mitarbeiterzufriedenheit und Serviceerfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>268</sup>

Aber auch bei der Frage nach der Zufriedenheit der Servicemitarbeiter gibt es signifikante Unterschiede bei den Gruppen (Serviceerfolg) auf dem Niveau von 0.05. Die Gruppe “sehr erfolgreich“ schätzt die Zufriedenheit ihrer Servicemitarbeiter signifikant höher ein als die anderen Gruppen.

Die meisten Unternehmen geben an, dass die Zufriedenheit im Rahmen von regelmässig durchgeführten Mitarbeitergesprächen oder durch eine schriftliche Befragung erfasst wird. Ein Teil gibt an, dass sie beides regelmässig zur Messung nutzen.<sup>269</sup>

<sup>268</sup> Bei N=226: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 14'218, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.227, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.016 (2-seitig). Die vollständige Kreuztabelle befindet sich im Anhang: Tabelle 47: Kreuztabelle: Mitarbeiterzufriedenheit, S. 224.

Für die Struktur und Prozesse: N=240: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 40'803, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.349, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.000 (2-seitig).

Für die Kultur: N=241: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 38'251, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.329, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.000 (2-seitig).

<sup>269</sup> Hier wurde offen gefragt: Falls Sie Zufriedenheitsmessungen vornehmen, in welcher Form? Auf eine genauere Analyse wird hier verzichtet, da dies wenig ergiebig wäre.

Aufgrund der Mitarbeiterevaluation erhalten die Servicemitarbeiter die Möglichkeit auf: Interne und externe Weiterbildungen, Aufstiegsmöglichkeiten, Job Enrichment, Job Enlargement, Boni und Job Rotation. Mehrfachnennungen waren möglich. Insgesamt gab es 692 Nennungen bei N=213:

- Interne Weiterbildung 170 Nennungen,
- externe Weiterbildungen 159 Nennungen,
- Aufstiegsmöglichkeiten 105 Nennungen,
- Job Enrichment 81 Nennungen,
- Job Enlargement 67 Nennungen,
- Boni 62 Nennungen,
- Job Rotation 41 Nennungen und
- Andere 7 Nennungen.

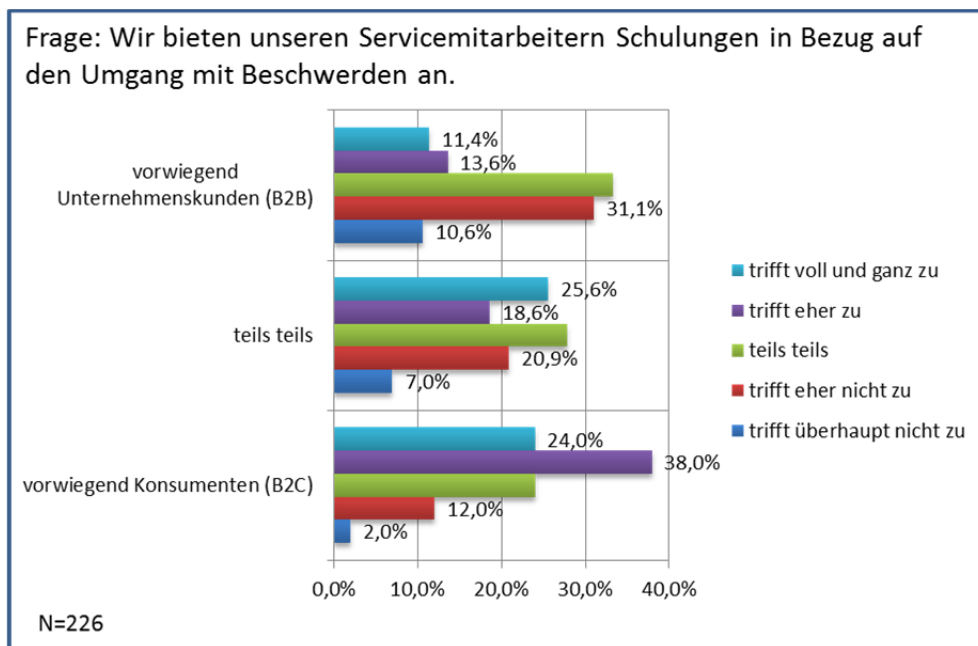
Die klare Mehrheit der Befragten 73.6% geben an, dass nicht-monetäre Entlohnung (zum Beispiel Lob oder Anerkennung) als Anreiz am ehesten auf die Motivation der Servicemitarbeiter wirkt. Mehrfachnennungen waren möglich. Insgesamt gab es 409 Nennungen bei N=242:

- Nicht-monetäre Entlohnung 73.6% mit 202 Nennungen,
- Monetäre Entlohnung (Boni) 53.7% mit 146 Nennungen und
- Fringe Benefits (z. B. Firmenwagen zum Privatgebrauch) 23.6% mit 61 Nennungen.

Bei der Frage welche Anreize am ehesten auf die Motivation der Servicemitarbeiter wirkt, konnten keine signifikanten Zusammenhänge zwischen den Unternehmensgrößen in Bezug auf die Antworten: monetäre Entlohnung (Boni) und nicht-monetäre Entlohnung (Lob, Anerkennung) oder Fringe Benefits (zum Beispiel Firmenwagen zum Privatgebrauch) gemessen werden.

Ein Unterschied zwischen B2B und B2C Unternehmen lässt sich in Bezug auf das Ermöglichen von interner Weiterbildung aufgrund der Mitarbeiterevaluation ausmachen. B2C Unternehmen stimmen dieser Auswahl häufiger zu (75.5% der B2C Unter-

nehmen stimmen dem zu im Vergleich zu 63.8% der B2B Unternehmen).<sup>270</sup> Ein weiterer Unterschied in Bezug auf Schulungen findet sich in der Auswertung der Frage: „Wir bieten unseren Servicemitarbeitern Schulungen in Bezug auf den Umgang mit Beschwerden an.“ 24.0% der B2C Unternehmen stimmen dem voll und ganz zu im Vergleich mit nur 11.4% der B2B Unternehmen.



**Abbildung 46: Beschwerdeschulungen und B2C/B2B**

Quelle: eigene Darstellung<sup>271</sup>

Bezüglich Mitarbeiter, Auswahlkriterien, Zielvereinbarung, Beurteilung, Zufriedenheit und Anreize können keine signifikanten Unterschiede auf dem Niveau 0.05 oder besser zwischen den Gruppen „sehr erfolgreich“, „eher erfolgreich“ und „teils teils“ in Bezug auf den selbsteingeschätzten Serviceerfolg gemessen werden.

<sup>270</sup> N=238: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 7'509, die Korrelation nach Spearman ist bei -0.146, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.024 (2-seitig).

<sup>271</sup> N=226: Chi-Quadrat nach Pearson hat einen Wert von 27'360. Die Korrelation nach Spearman ist bei -0.314. Die Asymptotische Signifikanz ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig). Die vollständige Kreuztabelle befindet sich im Anhang: Tabelle 30: Kreuztabelle: Beschwerdeschulungen, S. 207.

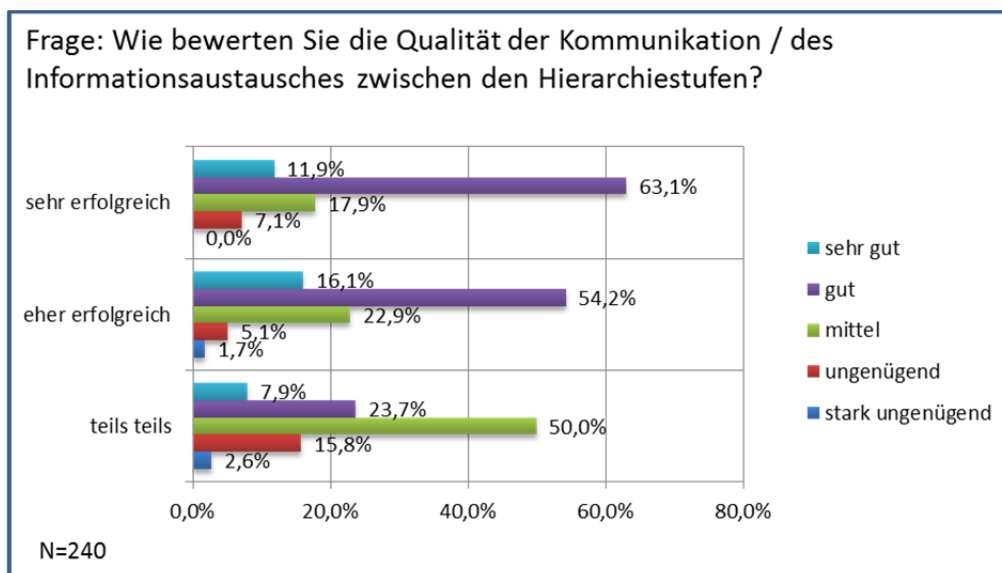
### 435 Kommunikation, Kultur und Führung

Einerseits wurde gefragt, wie die Unternehmen die Qualität der Kommunikation (oder des Informationsaustausches) zwischen den Hierarchiestufen beurteilen (vertikale Kommunikation) und andererseits wie die Unternehmen die Qualität der Kommunikation zwischen den Abteilungen beurteilen (horizontale Kommunikation).

Die vertikale Kommunikation wurde bei N=240 mit:

- 13.3% als sehr gut,
- 52.5% als gut,
- 25.4% als mittel,
- 7.5% als ungenügend und
- mit 1.3% als stark ungenügend bewertet.

Signifikante Unterschiede finden sich bei den Gruppen (Serviceerfolg).



**Abbildung 47: Qualität der vertikalen Kommunikation und Serviceerfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>272</sup>

<sup>272</sup> N=240: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 25'959, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.196, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.000 (2-seitig). Die vollständige Kreuztabelle befindet sich im Anhang: Tabelle 34: Kreuztabelle: vertikale Kommunikation, S. 211.

Die Gruppe “sehr erfolgreich“ bewerten die Qualität der vertikalen Kommunikation oder des Informationsaustausches zwischen den Hierarchiestufen in ihrem Unternehmen, also signifikant besser auf einem Niveau von 0.001 als die Gruppe “teils teils“.

Die horizontale Kommunikation wurde bei N=238 mit:

- 9.2% als sehr gut,
- 41.6% als gut,
- 37.8% als mittel,
- 10.9% als ungenügend und
- mit 0.4% als stark ungenügend bewertet.

Auch hier gibt es wieder signifikante Gruppenunterschiede auf dem Niveau von 0.001. So schätzt die Gruppe “sehr erfolgreich“ die Qualität der horizontalen Kommunikation oder des Informationsaustausches zwischen den Abteilungen in ihrem Unternehmen signifikant besser ein als die Gruppe “teils teils“.

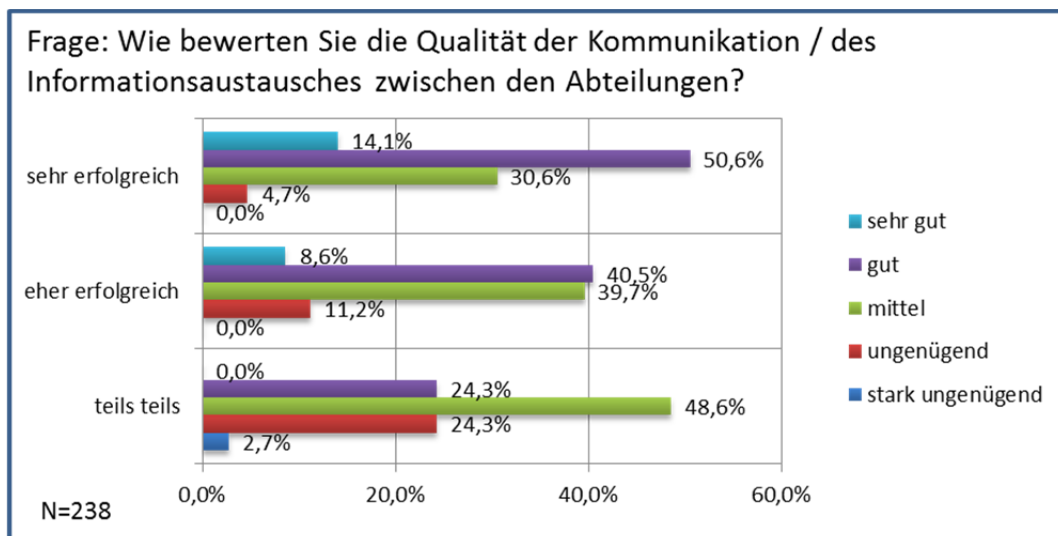
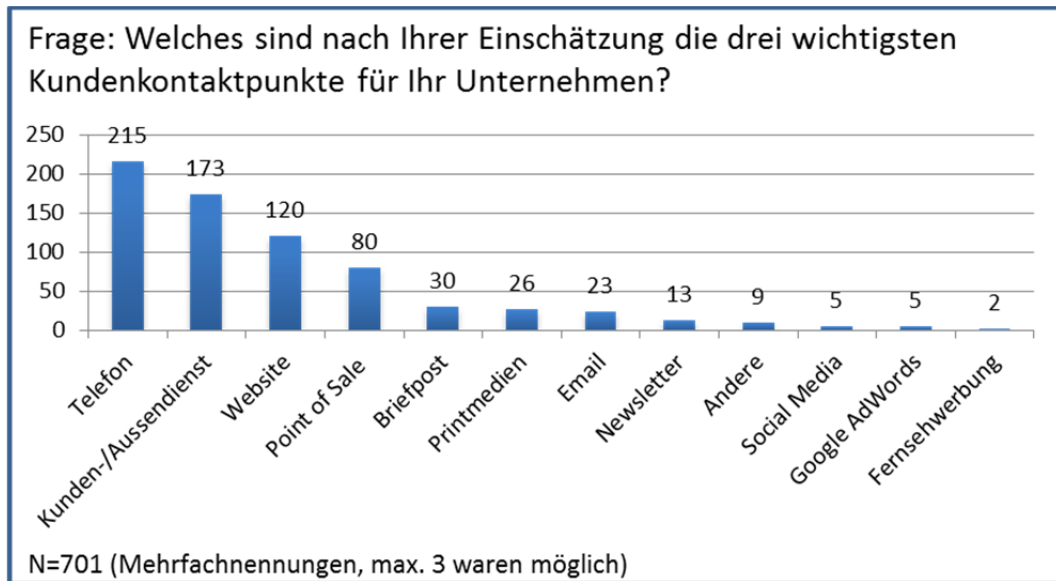


Abbildung 48: Qualität der horizontalen Kommunikation und Serviceerfolg

Quelle: eigene Darstellung<sup>273</sup>

<sup>273</sup> N=238: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 27'063, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.306, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.001 (2-seitig). Die vollständige Kreuztabelle befindet sich im Anhang: Tabelle 35: Kreuztabelle: horizontale Kommunikation, S. 212.

Die wichtigsten Kundenkontaktpunkte aus Sicht der Befragten bilden das Telefon, Kundendienst/Aussendienst und die Website.



**Abbildung 49: Kundenkontaktpunkte**

Quelle: eigene Darstellung

Hier zeigt sich, dass abgesehen von der Website, die neuen digitalen Kanälen (noch) wenig Bedeutung haben aus Sicht der Befragten, so wurden Social Media Kanäle und Google AdWords beide lediglich fünf Mal genannt.

Zwischen B2C und B2B Unternehmen gibt es Unterschiede in der Einschätzung welches die wichtigsten Kundenkontaktpunkte im Unternehmen sind. Für B2C Unternehmen sind die folgenden Kanäle die wichtigsten:

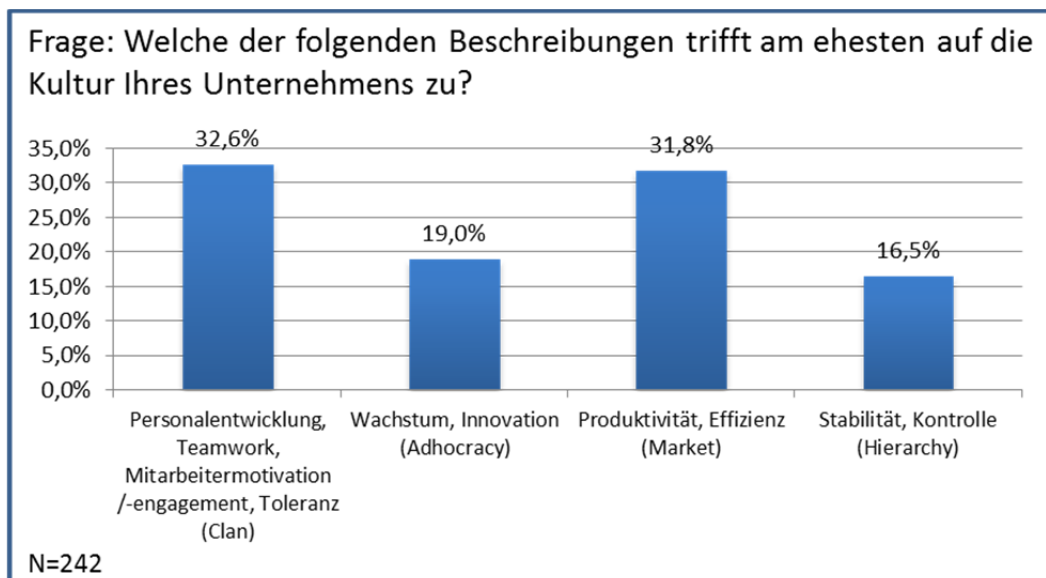
1. Telefon
2. Kundendienst/Aussendienst
3. Website
4. Point of Sale

Und bei B2B Unternehmen sind diese Kanäle die wichtigsten:

1. Telefon
2. Point of Sale
3. Website
4. Kundendienst/Aussendienst

Signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen B2B und B2C wurden bei den folgenden Touchpoints gemessen: Telefon, Kundendienst, Point of Sale, Briefpost, Printmedien und Social Media.<sup>274</sup>

Die Befragten wurden gebeten eine Selbstzuordnung der vorherrschenden Kultur vorzunehmen und anzugeben welche Beschreibung der vier Kulturtypen: Clan, Adhocracy, Market oder Hierarchy am ehesten zutrifft.<sup>275</sup>



**Abbildung 50: Zuordnung der Kulturtypen**

Quelle: eigene Darstellung

<sup>274</sup> Für Telefon: N=212: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 9'585, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.199, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.007 (2-seitig).

Für Kundendienst: N=137: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 16'537, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.226, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.000 (2-seitig).

Für Point of Sale: N=79: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 17'360, die Korrelation nach Spearman ist bei -0.270, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.000 (2-seitig).

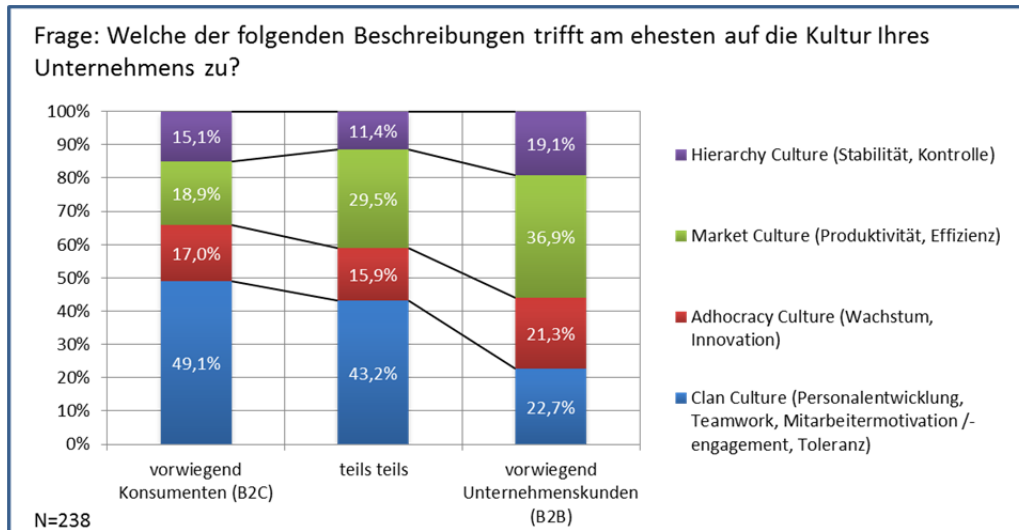
Für Briefpost: N=28: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 8'713, die Korrelation nach Spearman ist bei -0.192, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.012 (2-seitig).

Für Printmedien: N=25: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 6'046, die Korrelation nach Spearman ist bei -0.106, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.000 (2-seitig).

<sup>275</sup> Vgl. Abbildung 27: Competing Value Framework und die Ausführungen dazu, S. 62.



Die Clan Kultur und die Market Kultur sind die am häufigsten genannten Kulturtypen. B2C und B2B Unternehmen zeigen signifikante Unterschiede in Bezug auf die Beurteilung ihrer Kultur. So ist die stärkste vertretene Kultur bei den B2C Unternehmen die Clankultur mit 49.1% der Nennungen (bei B2B Unternehmen nur mit 22.7% der Nennungen). Bei B2B Unternehmen dominiert die Marktkultur mit 36.9% der Nennungen (bei B2C Unternehmen nur mit 18.9% der Nennungen).



**Abbildung 51: Kulturtypologien und B2C/B2B**

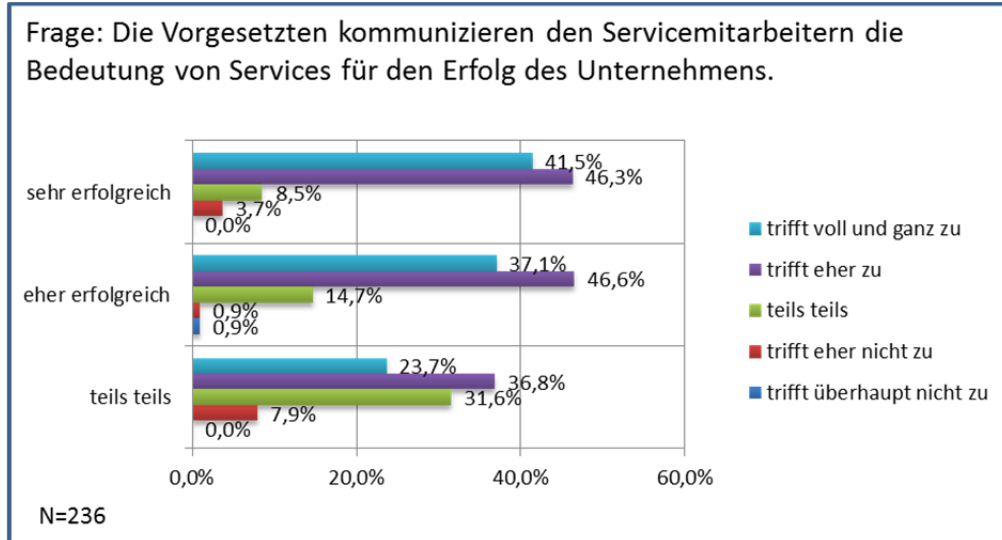
Quelle: eigene Darstellung<sup>276</sup>

Bezüglich Verhalten der Vorgesetzten wurde gefragt, ob die Vorgesetzten den Servicemitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg des Unternehmens kommunizieren. Bei N=237:

- 36.3% trifft voll und ganz zu,
- 44.7% trifft eher zu,
- 15.2% teils teils,
- 3.0% trifft eher nicht zu und
- 0.8% trifft überhaupt nicht zu.

<sup>276</sup> N=238: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 15'944, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.218, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.013 (2-seitig). Die vollständige Kreuztabelle befindet sich im Anhang: Tabelle 31: Kreuztabelle: Kulturtypologie, S. 208.

Die Gruppe der “sehr erfolgreichen“ zeigen auch signifikante Unterschiede in Bezug auf die Führung. So kommunizieren ihre Vorgesetzten den Servicemitarbeitern eher die Bedeutung von Services für den Erfolg des Unternehmens



**Abbildung 52: Verhalten der Vorgesetzten (Kommunikation) und Serviceerfolg**

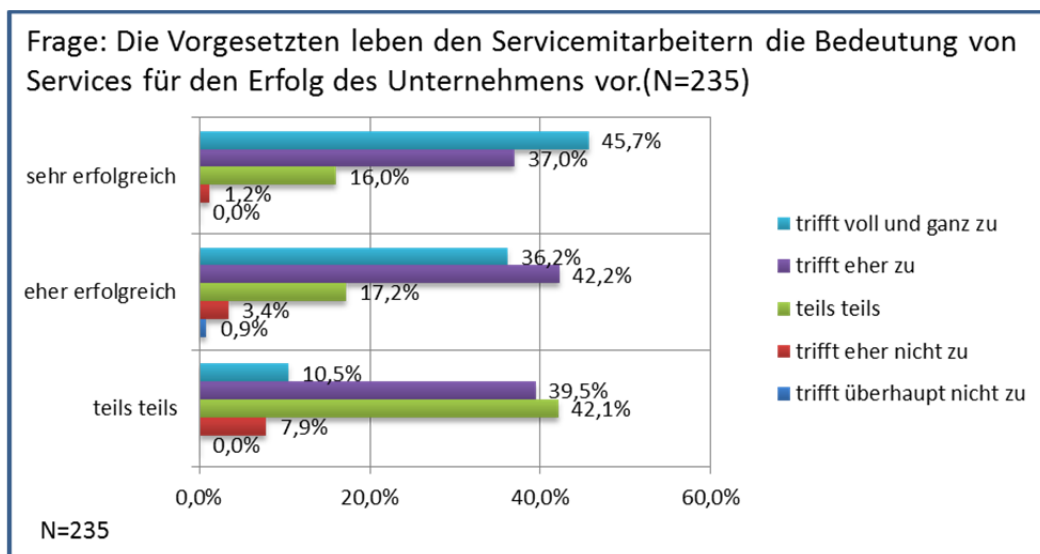
Quelle: eigene Darstellung<sup>277</sup>

Auf der anderen Seite wurde gefragt, ob die Vorgesetzten den Servicemitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg des Unternehmens vorleben. Bei N=236:

- 35.2% trifft voll und ganz zu,
- 40.3% trifft eher zu,
- 20.8% teils teils,
- 3.4% trifft eher nicht zu und
- 0.4% trifft überhaupt nicht zu.

Die Gruppe der “sehr erfolgreichen“ geben signifikant häufiger an, dass sie den Servicemitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg des Unternehmens vorleben.

<sup>277</sup> N=236: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 17'134, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.170, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.014 (2-seitig). Die vollständige Kreuztabelle befindet sich im Anhang: Tabelle 32: Kreuztabelle: Vorgesetztenkommunikation, S. 209.



**Abbildung 53: Verhalten der Vorgesetzten (Vorbild) und Serviceerfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>278</sup>

Während bei der Gruppe “sehr erfolgreich“ noch fast die Hälfte der Aussage voll und ganz zustimmt, dass ihre Vorgesetzten den Servicemitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg des Unternehmens vorleben, sind es bei der Gruppe “teils teils“ lediglich etwas mehr als 10% der Befragten.

#### 436 Prozesse, Messung Servicequalität, Datenzugang und Verantwortlichkeit

Unternehmen geben auf die Frage ob sie interne Messungen zur Servicequalität durchführen folgendes an (bei N=230):

- 30.0% trifft voll und ganz zu,
- 19.1% trifft eher zu,
- 17.0% teils teils,
- 17.8% trifft eher nicht zu und
- 16.1% trifft überhaupt nicht zu.

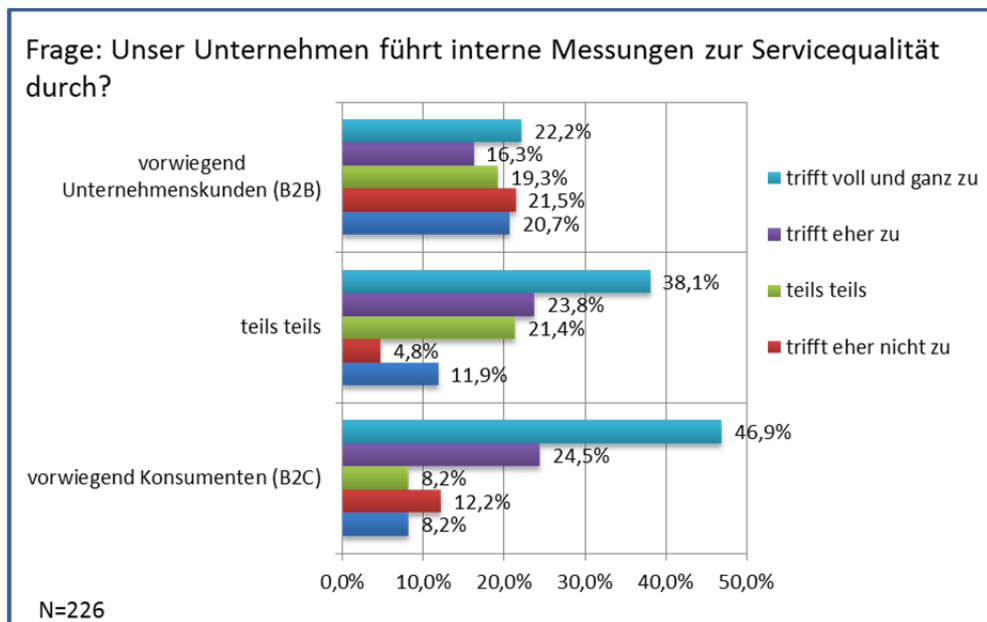
16.1% der Befragten geben also an, dass sie überhaupt keine internen Messungen zur Servicequalität durchführen. Als offene Frage gestaltet, wurde nach den angewendeten

<sup>278</sup> N=235: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 23'745, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.261, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.001 (2-seitig). Die vollständige Kreuztabelle befindet sich im Anhang: Tabelle 33: Kreuztabelle: Vorgesetzte als Vorbild, S. 210.

Methoden zur Messung der Servicequalität gefragt. Die Antworten (103 Antworten mit 120 Nennungen, Mehrfachnennungen waren möglich) wurden kategorisiert.<sup>279</sup>

- Kundenzufriedenheitsbefragungen 39.2%
- Regelmässige Reviews und Audits 22.5%
- Qualitätsmessungen, Termineinhaltung 10.8%
- Feedbackformulare, Reklamationen 10.8%
- Stichproben, Mystery Shopping 8.3%
- Andere 8.3%

B2C Unternehmen führen signifikant öfter (auf dem Niveau von 0.01) interne Messungen zur Servicequalität durch, im Vergleich mit B2B Unternehmen, wie nachfolgende Abbildung zeigt.



**Abbildung 54: Interne Messungen zur Servicequalität und B2C/B2B**

Quelle: eigene Darstellung<sup>280</sup>

<sup>279</sup> Die vollständige Tabelle mit der Kategorisierung befindet sich im Anhang: Tabelle 24: Messungen zur Servicequalität, S. 199.

<sup>280</sup> N=226: Chi-Quadrat nach Pearson ist bei 23'208, die Korrelation nach Spearman ist bei -0.283 und die asymptotische Signifikanz ist auf dem Niveau von 0.003 (2-seitig). Die vollständige Kreuztabelle befindet sich im Anhang: Tabelle 36: Kreuztabelle: Servicequalitätsmessungen, S. 213.

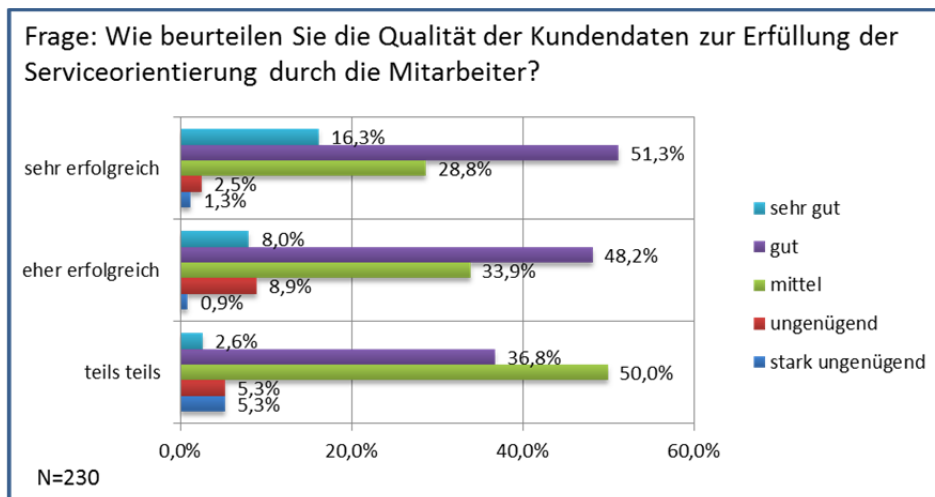
Auf die Frage ob Servicemitarbeiter vollumfänglich Zugriff auf Kundendaten haben, geben die Unternehmen folgendes an (bei N=231):

- 36.4% trifft voll und ganz zu,
- 27.3% trifft eher zu,
- 20.8% teils teils,
- 11.7% trifft eher nicht zu und
- 3.9% trifft überhaupt nicht zu.

Die Unternehmen wurden gefragt, wie sie die Qualität der Kundendaten zur Erfüllung der Serviceorientierung durch die Mitarbeiter einschätzen. Bei N=230:

- 10.0% sehr gut,
- 47.4% gut,
- 34.8% mittel,
- 6.1% ungenügend und
- 1.7% stark ungenügend.

Signifikante Unterschiede sind in Bezug auf die Gruppen (Serviceerfolg) messbar.



**Abbildung 55: Qualität der Kundendaten und Serviceerfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>281</sup>

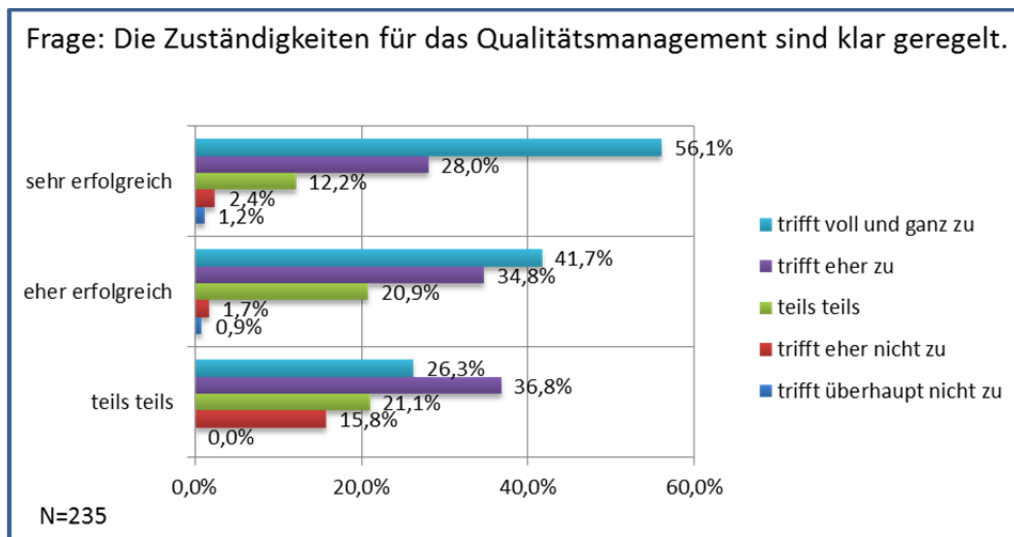
<sup>281</sup> N=235: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 26'664, die Korrelation nach Spearman ist bei -0.282, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.000 (2-seitig). Die vollständige Kreuztabelle befindet sich im Anhang: Tabelle 39: Kreuztabelle: Qualität der Kundendaten, S. 216.

So beurteilt die Gruppe “sehr erfolgreich“ die Qualität der Kundendaten zur Erfüllung der Serviceorientierung durch die Mitarbeiter signifikant besser ein.

Auf die Frage ob die Zuständigkeit für das Qualitätsmanagement klar geregelt sei, geben die Unternehmen Folgendes an (bei N=236):

- 44.5% trifft voll und ganz zu,
- 32.6% trifft eher zu,
- 17.8% teils teils,
- 4.2% trifft eher nicht zu,
- 0.8% trifft überhaupt nicht zu.

Auch hier lassen sich signifikante Unterschiede bei den Gruppen (Serviceerfolg) messen.



**Abbildung 56: Zuständigkeit Qualitätsmanagement und Serviceerfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>282</sup>

Die Gruppe der “sehr Erfolgreichen“ geben signifikant häufiger an, dass sie die Zuständigkeiten für das Qualitätsmanagement klar geregelt haben.

<sup>282</sup> Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 19'462, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.220, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.006 (2-seitig). Die vollständige Kreuztabelle befindet sich im Anhang: Tabelle 38: Kreuztabelle: Zuständigkeit Qualitätsmanagement, S. 215.

Mit einer offenen Frage wurde gefragt, was den Servicemitarbeitern helfen würde, damit sie serviceorientierter arbeiten können. Mehrfachnennungen waren möglich. Die Antworten wurden kategorisiert.<sup>283</sup> Die 94 Antworten enthalten insgesamt 113 Nennungen:

- CRM/IT Systeme 21.2%
- Schulungen/Wissen 21.2%
- Klarere Prozesse 15.0%
- Höhere Kundenperspektive 15.0%
- Bessere Kommunikation 15.0%
- Andere 16.8%

Kundenzufriedenheitsbefragungen werden von den befragten Unternehmen in der folgenden Periodizität durchgeführt (bei N=242):

- 37.6% alle 2-5 Jahre,
- 24.0% jährlich,
- 21.1% öfter als jährlich und
- 17.4% nie.

45.1% der Befragten geben also an, dass sie Kundenzufriedenheitsbefragungen einmal im Jahr oder öfter durchführen.

Die Kommunikation von Kunden untereinander auf sozialen Netzwerken über die Leistungen des Unternehmens werden folgendermassen beobachtet (bei N=229):

- 8.3% trifft voll und ganz zu,
- 12.7% trifft eher zu,
- 16.6% teils teils,
- 27.5% trifft eher nicht zu und
- 34.9% trifft überhaupt nicht zu.

So ist es bei den grossen und mittleren Unternehmen immer noch eine Minderheit, welche die Kommunikation ihrer Kunden untereinander beobachten.

---

<sup>283</sup> Die komplette Liste mit Nennungen und Kategorisierung befindet sich im Anhang: Tabelle 25: Nötig für Serviceorientierung, S. 203.

Bezüglich Beschwerdebearbeitung wurden verschiedene Fragen gestellt. Fast Dreiviertel gibt an, dass ihre Beschwerderate tief oder sehr tief ist (bei N=230):

- 17.8% sehr tief,
- 55.2% tief,
- 23.5% mittel,
- 3.5% hoch und
- 0.0% sehr hoch.

Die Gruppe “sehr erfolgreich“ beurteilen ihre Kundenbeschwerderate als signifikant tiefer im Vergleich der Gruppe “eher erfolgreich“ und der Gruppe “teils teils“.

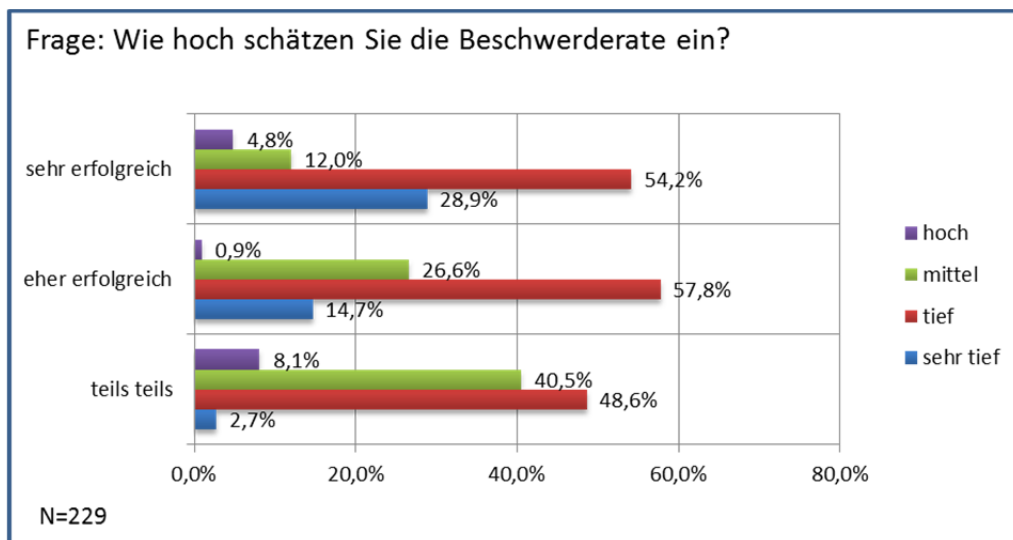


Abbildung 57: Beschwerderate und Serviceerfolg

Quelle: eigene Darstellung<sup>284</sup>

Auf die Frage ob es in ihrem Unternehmen festgelegte Standards (zum Beispiel Reaktionszeiten, Eskalationsstufen) zur Beschwerdebearbeitung gibt, geben die befragten Personen folgende Antworten (bei N=241):

- 41.5% trifft voll und ganz zu,
- 29.9% trifft eher zu,

<sup>284</sup> Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 26'664, die Korrelation nach Spearman ist bei -0.282, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.000 (2-seitig). Die vollständige Kreuztabelle befindet sich im Anhang: Tabelle 37: Kreuztabelle: Beschwerderate, S. 214.



- 17.4% teils teils,
- 9.1% trifft eher nicht zu und
- 2.1% trifft überhaupt nicht zu.

Bezüglich Wiedergutmachung von Beschwerden geben lediglich 17.4% der Befragten an, dass die Servicemitarbeiter einen hohen Autonomiegrad haben (bei N=230):

- 17.4% trifft voll und ganz zu,
- 44.8% trifft eher zu,
- 25.7% teils teils,
- 10.9% trifft eher nicht zu und
- 1.3% trifft überhaupt nicht zu.

Auch Schulungen für Servicemitarbeiter in Bezug auf den Umgang mit Beschwerden werden nicht überall standardmässig angeboten (bei N=229):

- 17.0 trifft voll und ganz zu,
- 20.1% trifft eher zu,
- 30.1% teils teils,
- 24.9% trifft eher nicht zu und
- 7.9% trifft überhaupt nicht zu.

#### **437 Serviceentwicklung: Prozesse und beteiligte Entitäten**

Das Ergebnis unserer neuen Services ist im Durchschnitt aus unserer Sicht ein Erfolg. Diese Aussage bewerteten die befragten Unternehmen folgendermassen (bei N=211):

- 14.7% trifft voll und ganz zu,
- 63.0% trifft eher zu,
- 19.9% teils teils,
- 1.9% trifft eher nicht zu und
- 0.5% trifft überhaupt nicht zu.

Dabei geben 61.2% (148 Nennungen) der befragten Unternehmen an den Erfolg ihrer Services mittels finanzieller Kriterien (zum Beispiel Kosten, Umsatz), 78.9% (191 Nennungen) mittels kundenbezogener Kriterien (zum Beispiel Kundenbindung, -zufriedenheit) und 33.5% (81 Nennungen) mittels marktbezogener Kriterien (zum

Beispiel Marktanteil, Erschliessung neuer Märkte) zu messen.<sup>285</sup> In Bezug auf die Entwicklung von neuen Services war zu erwarten, dass die Gruppe der “sehr erfolgreichen“ auch das Ergebnis von neuen Services im Durchschnitt betrachtet als Erfolg einschätzen. 27.4% stimmen dem voll und ganz zu, im Vergleich mit den 8.7% der “eher erfolgreichen“ und nur 5.7% der Gruppe “teils teils“.<sup>286</sup>

Die Kundenbedürfnisse werden bei der Einführung von neuen Services nicht von allen befragten Unternehmen systematisch analysiert (bei N=234):

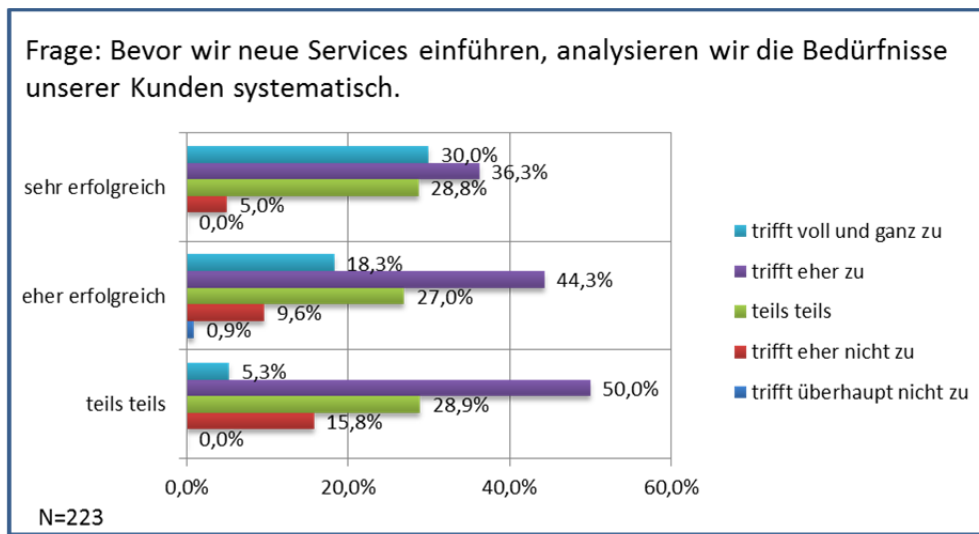
- 20.1% trifft voll und ganz zu,
- 42.3% trifft eher zu,
- 27.8% teils teils,
- 9.0% trifft eher nicht zu und
- 0.9% trifft überhaupt nicht zu.

Bei der Mehrheit der Befragten trifft das eher oder voll und ganz zu. Trotzdem finden sich noch Unternehmen, die ohne systematische Analyse der Kundenbedürfnisse neue Services einführen. Signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen der Unternehmensgrössen oder zwischen B2B und B2C Unternehmen lassen sich keine finden. Hingegen bei der Gruppe (Serviceerfolg) gibt es stark signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen “sehr erfolgreich“, “eher erfolgreich“ und “teils teils“. Bei der Gruppe “sehr erfolgreich“ stimmen 30% der Befragten voll und ganz zu, dass sie systematische Analysen der Kundenbedürfnisse vornehmen bevor sie neue Services einführen. Bei der Gruppe “teils teils“ sind dies lediglich noch 5.3% der Befragten. Nachfolgende Abbildung illustriert die Unterschiede zwischen den Gruppen.

---

<sup>285</sup> Mehrfachnennungen waren möglich.

<sup>286</sup> Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 23'169, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.298, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.001 (2-seitig).



**Abbildung 58: Kundenbedürfnisanalyse und Serviceerfolg**

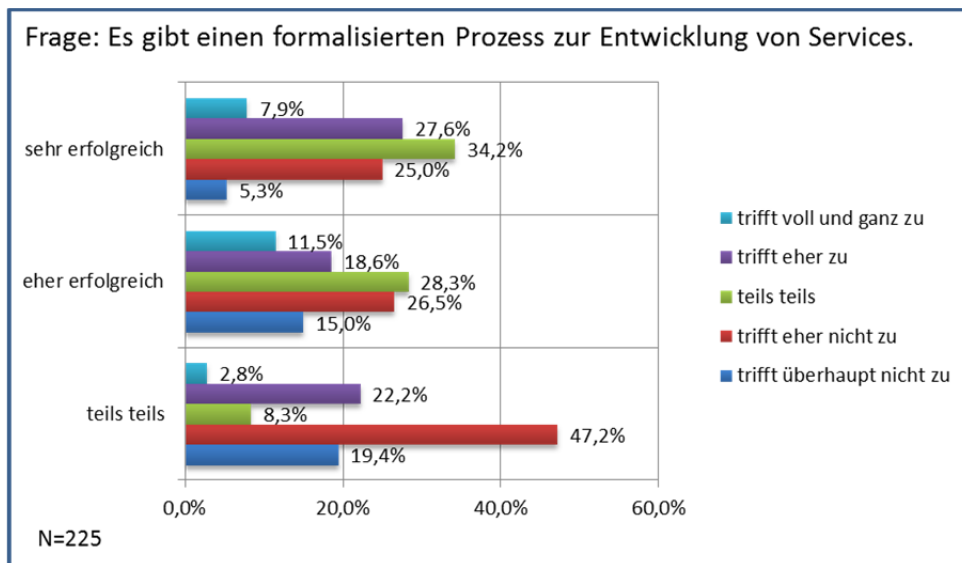
Quelle: eigene Darstellung<sup>287</sup>

Auf die Frage ob die Unternehmen einen formalisierten Prozess zur Entwicklung von Services implementiert haben, stimmen lediglich 8.8% der Befragten voll und ganz zu und 12.8% geben zu, dass sie keine formalisierten Prozesse für die Entwicklung von neuen Services implementiert haben (bei N=226):

- 8.8% trifft voll und ganz zu,
- 22.1% trifft eher zu,
- 27.0% teils teils,
- 29.2% trifft eher nicht zu und
- 12.8% trifft überhaupt nicht zu.

Auch bei dieser Frage gibt es signifikante Unterschiede innerhalb der Gruppen (Serviceerfolg). 7.9% der Gruppe der “sehr erfolgreichen“ stimmt der Aussage voll und ganz und 27.6% stimmt eher zu, dass es einen formalisierten Prozess zur Entwicklung von neuen Services gibt, im Vergleich mit nur 2.8% der Gruppe “teils teils“ die voll und ganz und 22.2% die eher zustimmen.

<sup>287</sup> N=223: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 14'829, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.166, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.043 (2-seitig). Die vollständige Kreuztabelle befindet sich im Anhang: Tabelle 41: Kreuztabelle: Kundenbedürfnisanalyse, S. 218.



**Abbildung 59: Formalisierte Prozesse und Serviceerfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>288</sup>

Ca. ein Drittel der Befragten geben an, dass jeweils ein Leiter für das jeweilige Serviceentwicklungsprojekt benannt wird (bei N=232):

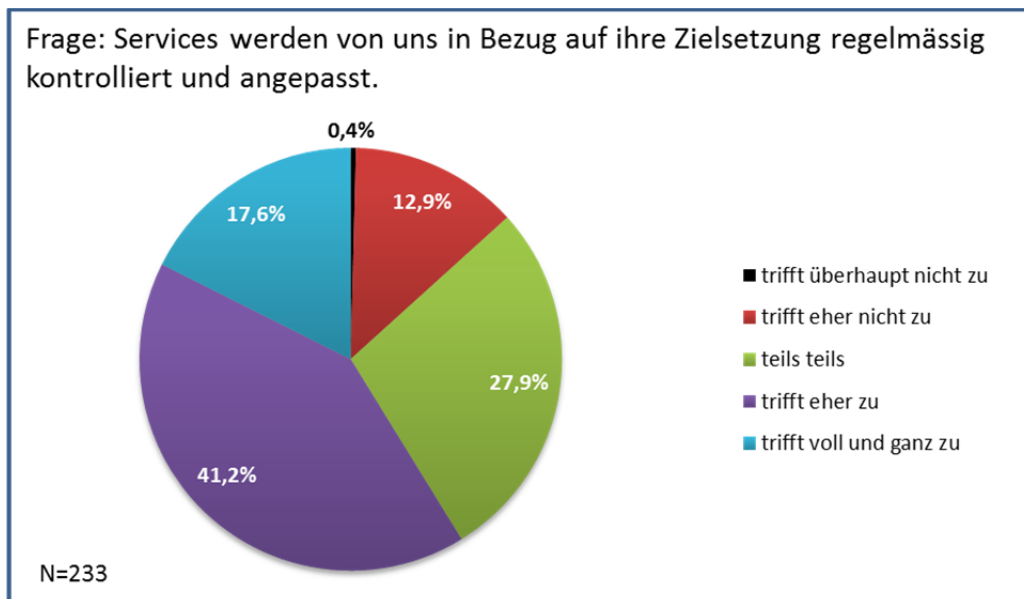
- 32.3% trifft voll und ganz zu,
- 33.2% trifft eher zu,
- 20.7% teils teils,
- 11.2% trifft eher nicht zu und
- 2.6% trifft überhaupt nicht zu.

Auch bei ca. einem Drittel der Befragten wird das Management regelmässig über den Fortschritt der einzelnen Serviceentwicklungsprojekte informiert (N=230):

- 36.1% trifft voll und ganz zu,
- 40.4% trifft eher zu,
- 16.1% teils teils,
- 6.5% trifft eher nicht zu und
- 0.9% trifft überhaupt nicht zu.

<sup>288</sup> N=225: Der Chi-Quadrat Wert nach Pearson ist 20'190, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.188, die asymptotische Signifikanz ist bei 0.010 (2-seitig). Die vollständige Kreuztabelle befindet sich im Anhang: Tabelle 42: Kreuztabelle: Formalisierter Entwicklungsprozess, S. 219.

Nicht alle Unternehmen können bestätigen, dass sie ihre Services in Bezug auf ihre Zielsetzungen regelmässig kontrollieren und anpassen.



**Abbildung 60: Servicekontrolle und -Anpassung**

Quelle: eigene Darstellung

Die meisten der befragten Unternehmen (77.3%) geben an, neue oder bestehende Services unregelmässig zu entwickeln respektive zu erweitern (bei N=242):

- 77.3% unregelmässig,
- 2.1% vierteljährlich,
- 5.0% halbjährlich und
- 15.7% jährlich.

Knapp Dreiviertel der Befragten stimmt der Aussage eher oder voll und ganz zu, dass bei ihnen neue Services funktionsübergreifend entwickelt werden (zum Beispiel zusammen mit der Rechtsabteilung, Produktion, Marketing, Vertrieb) (bei N=232):

24.6% trifft voll und ganz zu,

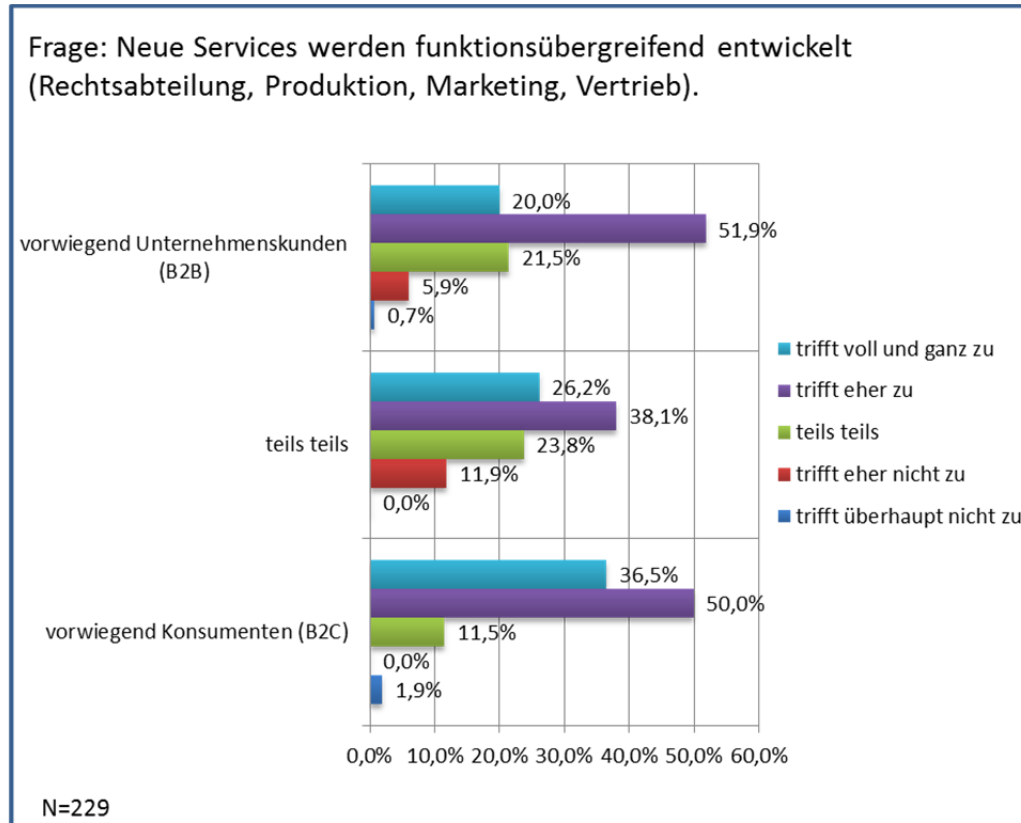
49.1% trifft eher zu,

19.8% teils teils,

5.6% trifft eher nicht zu und

0.9% trifft überhaupt nicht zu.

36.5% der B2C Unternehmen stimmen der Aussage voll und ganz zu, dass neue Services funktionsübergreifend entwickelt werden (im Vergleich mit nur 20.0% der B2B Unternehmen).



**Abbildung 61: Funktionsübergreifende Serviceentwicklung und B2C/B2B**

Quelle: eigene Darstellung<sup>289</sup>

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Organisationsbereiche, die in die Gestaltung neuer Services involviert werden.

<sup>289</sup> Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 15'001, die Korrelation nach Spearman ist bei -0.146, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.037 (2-seitig). Die vollständige Kreuztabelle befindet sich im Anhang: Tabelle 40: Kreuztabelle: Funktionsübergr. Serviceentwicklung, S. 217.



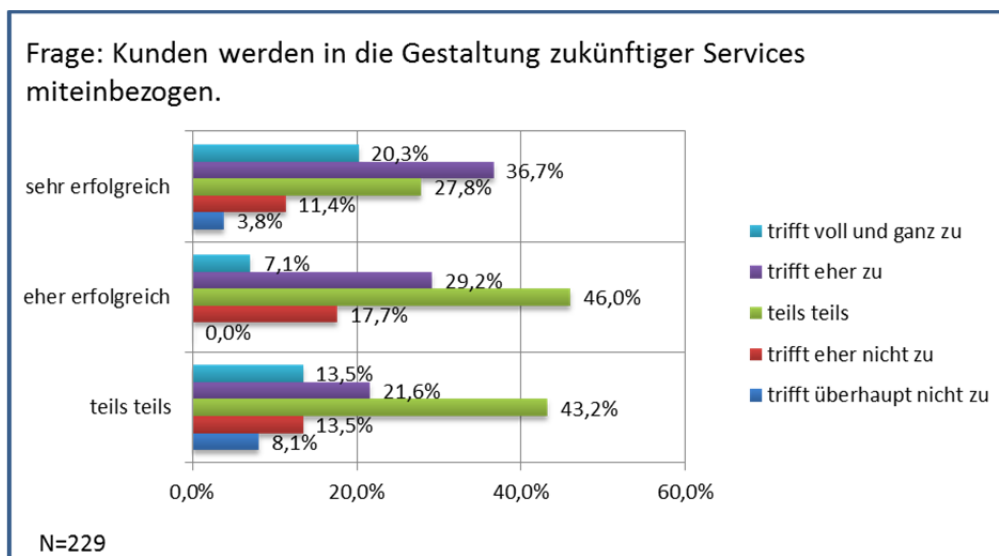
**Abbildung 62: Involvierte Organisationsbereiche**

Quelle: eigene Darstellung

Zusätzlich wurde gefragt, ob Kunden in die Gestaltung zukünftiger Services miteinbezogen werden (bei N=229):

- 12.7% trifft voll und ganz zu,
- 30.6% trifft eher zu,
- 39.3% teils teils,
- 14.8% trifft eher nicht zu und
- 2.6% trifft überhaupt nicht zu.

Bei der Frage wer in die Gestaltung von Services involviert wird, zeigt sich, dass Unternehmen die angeben, dass ihre Kunden miteinbezogen werden, sich eher erfolgreich einschätzen in Bezug auf die Serviceorientierung.



**Abbildung 63: Co-Creation und Serviceerfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>290</sup>

Bei der Frage ob Dienstleistungen funktionsübergreifend entwickelt werden, gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen, auch nicht in Bezug auf das Involvierender Geschäftsleitung/CEO oder anderen Organisationseinheiten.

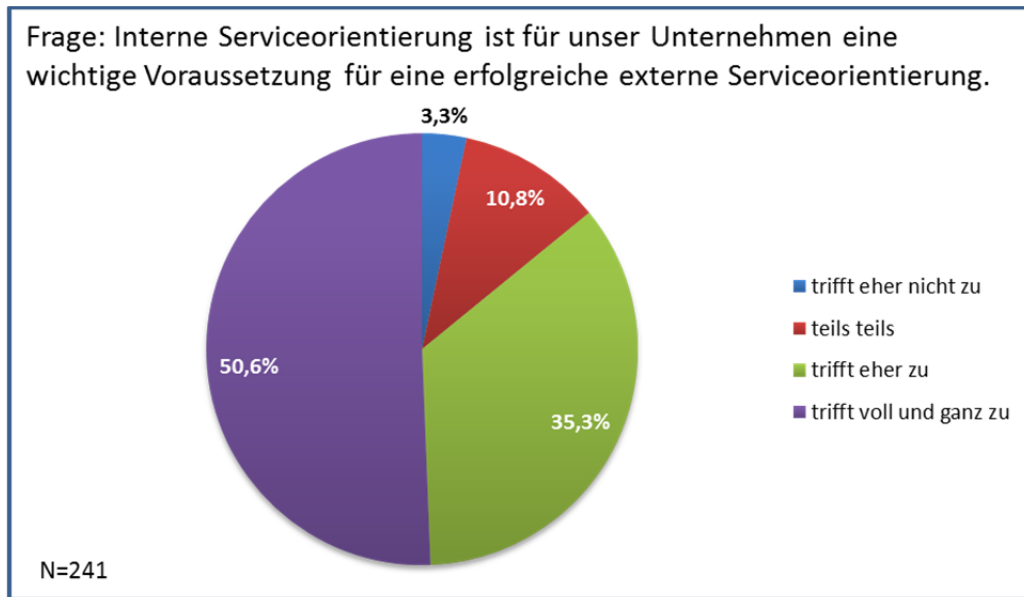
#### 438 Erfolg von Services und Wettbewerbsvorteile

Durch die Gruppenvergleiche bei der Selbsteinschätzung in Bezug auf den Serviceerfolg wurden schon zahlreiche Auswertungen in die vorherigen Kapitel integriert, auf welche hier nicht mehr eingegangen wird. Es gibt jedoch noch ein paar Fragen, die noch nicht behandelt wurden und mit dem Erfolg von Services und Wettbewerbsvorteilen zu tun haben.

<sup>290</sup> N=229: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 21'355, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.170, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.004 (2-seitig). Die vollständige Kreuztabelle befindet sich im Anhang: Tabelle 43: Kreuztabelle: Kundenintegration Serviceentwicklung, S. 220.



So ist für die Mehrheit der Befragten die interne Serviceorientierung eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche externe Serviceorientierung.



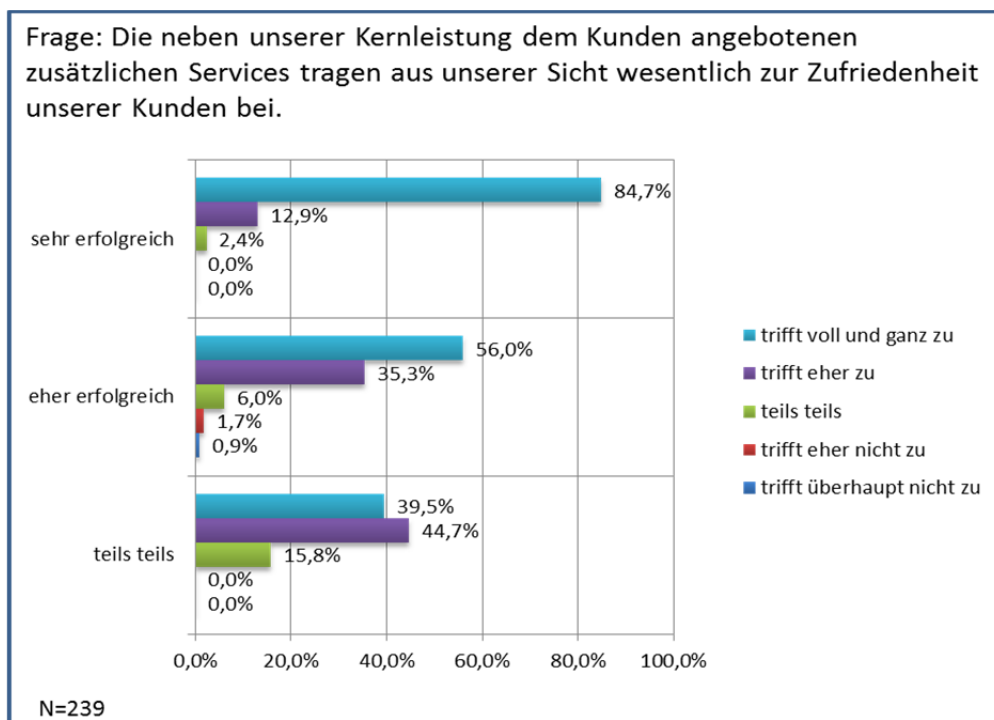
**Abbildung 64: Interne und externe Serviceorientierung**

Quelle: eigene Darstellung

Auf die Frage ob eine höhere Serviceorientierung eine höhere Kundenzufriedenheit schafft, stimmt weit über die Hälfte der Befragten dieser Aussage voll und ganz zu (bei N=240):

- 63.3% trifft voll und ganz zu,
- 28.8% trifft eher zu,
- 6.7% teils teils,
- 0.8% trifft eher nicht zu und
- 0.4% trifft überhaupt nicht zu.

Unternehmen, die sich als sehr erfolgreich bezüglich der Serviceorientierung einschätzen, stimmen signifikant stärker der Aussage zu, dass die neben ihrer Kernleistung den Kunden angebotenen zusätzlichen Services wesentlich zur Zufriedenheit ihrer Kunden beitragen.



**Abbildung 65: Kundenzufriedenheitsbeitrag von Services und Serviceerfolg**

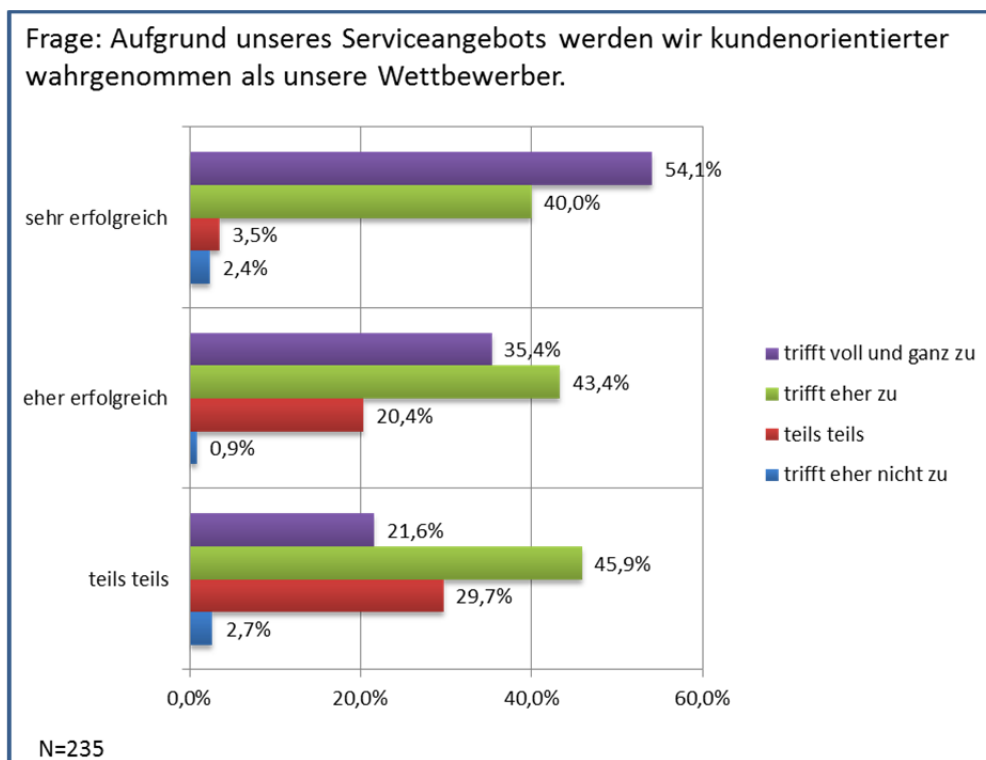
Quelle: eigene Darstellung<sup>291</sup>

Auf die Frage ob die Unternehmen aufgrund des Serviceangebots kundenorientierter wahrgenommen werden als ihre Wettbewerber, gab es folgende Antworten (bei N=236):

- 39.8% trifft voll und ganz zu,
- 42.4% trifft eher zu,
- 15.7% teils teils,
- 2.1% trifft eher nicht zu und
- 0.0% trifft überhaupt nicht zu.

Auch hier lassen sich signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen (Serviceerfolg) erkennen, da die “sehr erfolgreichen“ viel häufiger angeben, dass sie im Vergleich zu ihren Wettbewerbern kundenorientierter wahrgenommen werden.

<sup>291</sup> N=239: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 33'300, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.348, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.000 (2-seitig). Die vollständige Kreuztabelle befindet sich im Anhang: Tabelle 44: Kreuztabelle: Kundenzufriedenheitsbeitrag, S. 221.



**Abbildung 66: Kundenorientierung dank Services und Serviceerfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>292</sup>

#### **44 Zusammenfassung Kapitel 4**

Unternehmen bewerten Services als wichtig oder sogar sehr wichtig, quer durch alle Branchen. Dem stimmen 98.3% der Befragten zu. Services scheinen für B2C Unternehmen signifikant wichtiger zu sein, als für B2B Unternehmen.

Als eher oder sehr erfolgreich in ihren Serviceanstrengungen schätzten sich 84.3% der Befragten ein, wobei die sehr erfolgreichen angeben, dass sie gegenüber den Wettbewerbern wegen ihrem Serviceangebot kundenorientierter wahrgenommen werden. Die befragten Unternehmen sehen trotzdem Herausforderungen quer durch alle Bereiche des Frameworks, wobei die grössten Herausforderungen in den Organisationsbereichen Verkauf/Sales und im Marketing identifiziert werden. Je grösser ein Unterneh-

<sup>292</sup> N=235: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 25'775, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.283, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.000 (2-seitig). Die vollständige Kreuztabelle befindet sich im Anhang: Tabelle 45: Kreuztabelle: Wettbewerbsvorteile, S. 222.

men ist, desto eher planen sie Anstrengungen im Bereich Administration. B2B Unternehmen legen ihre Anstrengungen im Vergleich mit B2C Unternehmen signifikant stärker auf die Produktion und B2C Unternehmen signifikant stärker auf das HR/Personalmanagement. Zusätzlich konnte gemessen werden, dass je erfolgreicher sich ein Unternehmen einschätzt, desto eher planen sie Anstrengungen in der IT und desto weniger im Marketing. Serviceorientierung ist auch in den meisten Unternehmen Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie, -struktur und -prozesse und -kultur. Die Gruppe der "sehr erfolgreichen" Unternehmen haben die Serviceorientierung signifikant häufiger in die Strategie, Struktur und Kultur integriert.

Die am häufigsten zugeordneten Kulturtypen sind die Clan Kultur und die Marktkultur mit 32.6% resp. 31.8% der Nennungen. Dabei zeigt sich, dass 49.1% der B2C Unternehmen die Clan Kultur und 36.9% der B2B Unternehmen die Marktkultur gewählt haben, was wiederum signifikant ist.

Bei 11.4% der Befragten findet keine Befragung zur Jobzufriedenheit statt, 16.1% der Befragten geben an, dass sie keine interne Messung zur Servicequalität durchführen und 17.4% der Befragten geben an, dass sie noch nie Kundenzufriedenheitsbefragungen durchgeführt haben. Vergleicht man diesen Wert mit der angegebenen Wichtigkeit von Services so kann man sich fragen, warum nicht alle Unternehmen regelmässig Messungen durchführen.

Bezüglich der Messung der Jobzufriedenheit gibt es keine signifikanten Unterschiede bezüglich der Unternehmensgrösse aber bezüglich des eingeschätzten Erfolgs. So schätzen "sehr erfolgreiche" Unternehmen auch die Zufriedenheit ihrer Servicemitarbeiter signifikant höher ein und die "sehr erfolgreichen" führen häufiger Zufriedenheitsmessungen ihrer Servicemitarbeiter durch. Hingegen lässt sich bei der internen Messung der Servicequalität und der Messung der Kundenzufriedenheit sagen, dass B2C Unternehmen signifikant eher interne Messungen durchführen als B2B Unternehmen.

Die Mehrheit der Befragten geben an, dass nicht-monetäre Entlohnung als Anreiz am ehesten auf die Motivation der Servicemitarbeiter wirkt.

Es wird angegeben, dass die Mehrheit der Vorgesetzten den Servicemitarbeitern die Bedeutung der Services für den Erfolg des Unternehmens kommuniziert und gleichzeitig deren Bedeutung auch vorlebt. Je eher man das tut, umso signifikant höher schätzt man den eigenen Erfolg mit Services ein.

Bezüglich dem Qualitätsmanagement sieht ein Grossteil der Befragten die Zuständigkeit noch nicht klar geregelt, wobei die "sehr erfolgreichen" signifikant besser abschneiden. Die Qualität der Kundendaten wird ebenfalls sehr durchgezogen beurteilt.

Es werden zahlreiche Verbesserungsansätze quer durch das Unternehmen identifiziert, welche Servicemitarbeitern helfen sollten, serviceorientierter arbeiten zu können. "CRM/IT Systeme" und "Schulungen/Aufbau" von Wissen wurden klar am häufigsten genannt.

Bei neuen Services werden vor Einführung Kundenbedürfnisse lediglich von einem Fünftel der Befragten analysiert. "Sehr erfolgreich" eingeschätzte Unternehmen geben signifikant häufiger an, die Kundenbedürfnisse systematisch zu analysieren und formalisierte Prozesse für die Serviceentwicklung implementiert zu haben.

90.6% der Befragten geben an, die Geschäftsleitung/CEO in die Gestaltung von neuen Services zu involvieren. Bei der Integration von Kunden stimmen lediglich 12.7% voll und ganz, 30.6% eher, 39.3% teils teils, 14.8% eher nicht und 2.6% überhaupt nicht zu. Sich als "sehr erfolgreich" einschätzende Unternehmen involvieren signifikant häufiger die Kunden in die Entwicklung von neuen Services, geben signifikant häufiger an, dass gerade die Services wesentlich zur Zufriedenheit ihrer Kunden beitragen und dass sie wegen ihrem Serviceangebot kundenorientierter wahrgenommen werden als ihre Wettbewerber.

## 5 Diskussion der Resultate und Praxisempfehlungen

In diesem Kapitel werden die Umfrageresultate diskutiert, die Erfolgsfaktoren mittels einer Faktoren- und Treiberanalyse genauer analysiert und Praxisempfehlungen entwickelt. Diese werden wiederum durch eine Expertenbefragung validiert und priorisiert.

### *51 Diskussion der Umfrageresultate*

Die Strukturierung der Diskussion der Umfrageresultate orientiert sich an der in Kapitel 4 verwendeten Struktur der Umfrageresultate.

#### **511 Bedeutung, Herausforderungen und Differenzierung**

88.4% erachten Services als sehr wichtig und 98.3% als eher oder sehr wichtig. Eine hohe Wichtigkeit wurde zwar erwartet, aber dieses Resultat ist sehr hoch und übertrifft jegliche Erwartungen des Autors. Auf den Effekt des Self-Selektion Bias wurde schon hingewiesen.<sup>293</sup> Eine Studie bei Produktmanagern in der Schweiz hat gemessen, dass die Serviceumsätze weiterhin steigen werden und die Bedeutung von Services weiterhin zunimmt, was die in dieser Untersuchung gemessene hohe Bedeutung von Services zu einem Teil erklärt.<sup>294</sup>

Die durch diese Studie aufgedeckten Herausforderungen zur Erhöhung der Serviceorientierung für die Unternehmen sind sehr zahlreich und über alle Unternehmensbereiche verteilt.<sup>295</sup> Es scheint sich aber zu lohnen diese Herausforderungen anzunehmen, denn Unternehmen, die sich selber als erfolgreicher einschätzen als andere, wenn es um ihre Serviceaktivitäten geht, geben signifikant häufiger an, dass gerade die Services wesentlich zur Zufriedenheit ihrer Kunden beitragen<sup>296</sup> und sie sich damit Wettbewerbsvorteile verschaffen.<sup>297</sup> Damit wird ein wichtiger Zusammenhang der Service-

---

<sup>293</sup> Vgl. Kapitel 4.2.2 Repräsentativität der Studie und Einschränkungen, S. 87ff.

<sup>294</sup> Vgl. Mandl/Fuchs/Rauch/Comolli/Forestier/Wallmer (2014), S. 32. oder siehe Abbildung 1: Steigende Dienstleistungsumsätze und Bedeutung produktbezogener Dienstleistungen, S. 2.

<sup>295</sup> Vgl. Abbildung 36: Herausforderungen bei der Umsetzung (Organisationseinheit), S. 96 und Abbildung 40: Herausforderungen bei der Umsetzung (Inhalt), S. 101.

<sup>296</sup> Vgl. Abbildung 65: Kundenzufriedenheitsbeitrag von Services und Serviceerfolg, S. 131.

<sup>297</sup> Vgl. Abbildung 66: Kundenorientierung dank Services und Serviceerfolg, S. 132.

Profit-Chain<sup>298</sup> nachgewiesen, nämlich dass externe Services auf die Kundenzufriedenheit wirken, diese wiederum (über die Kundenloyalität) die Wettbewerbsfähigkeit positiv beeinflussen (Wachstum und Profitabilität). Stellt man Services mit „Operant Resources“ gleich, so wird mit diesem Resultat auch die fundamentale Prämisse Nr. 4: „Operant resources are the fundamental source of competitive advantage“ der SDL gestützt.<sup>299</sup>

### **512 Verankerung der Serviceorientierung in der Trilogie (Strategie, Struktur und Kultur)**

63.5% geben an, die Serviceorientierung in der Strategie verankert zu haben, 50.0% in der Kultur und 39.0% in den Strukturen und Prozessen.<sup>300</sup> Die Serviceorientierung in der Strategie niederzuschreiben ist wahrscheinlich auch die einfachere Aufgabe, als diese Strategie in den Strukturen und Prozessen sichtbar und in der Kultur erlebbar zu machen.<sup>301</sup> Dies könnte eine mögliche Begründung für das bessere Abschneiden der Implementierung in der Strategie sein. Interessant ist der Vergleich zwischen den Gruppen (Serviceerfolg). Bei allen drei Fragen hat die Gruppe „sehr erfolgreich“ stark signifikant höhere Werte als der Durchschnitt. D.h. Unternehmen, die sich selber als sehr erfolgreich in ihren Serviceaktivitäten beurteilen, verstehen die Serviceorientierung signifikant häufiger als Bestandteil ihrer Strategie, ihrer Struktur und Prozesse und ihrer Kultur. Wie im Kapitel 3 Service Dominant Logic aufgezeigt wurde, besteht auch die SDL aus Elementen, die sich auf die Strategie, Struktur oder Kultur beziehen, d.h. Die SDL betrifft die gesamte Trilogie.<sup>302</sup> Mit dieser Frage konnte nachgewiesen werden, dass auch die Unternehmen Serviceorientierung als Bestandteil der gesamten Trilogie verstehen und obendrauf, dass es Unterschiede zwischen den sich als „sehr erfolgreich“ bezeichnenden Gruppe und den anderen Gruppen („eher erfolgreich“ und „teils teils“) gibt.

---

<sup>298</sup> Vgl. Kapitel 233 Service Profit Chain als ganzheitliches Modell, S. 36f.

<sup>299</sup> Vgl. Kapitel 311 Fundamentale Prämissen (FP) der SDL, S. 42ff.

<sup>300</sup> Vgl. Abbildung 41: Serviceorientierung und Trilogie, S. 103.

<sup>301</sup> Vgl. zum Beispiel Edwards/Peppard (1997).

<sup>302</sup> Vgl. Kapitel 3 Service Dominant Logic, S. 40. und insbesondere Tabelle 5: Fundamental Premises und Perspektiventrilogie, S. 71.

### **513 Mitarbeiter, Auswahlkriterien, Zielvereinbarung, Beurteilung, Zufriedenheit, Anreize**

Die Serviceorientierung ist nicht bei allen befragten Unternehmen bei mit Kunden in Kontakt stehenden Mitarbeitern Teil der Zielvereinbarung. Dem haben nur 50.5% der befragten Unternehmen voll und ganz zugestimmt. James Harrington, Qualitätsberater für Ernst & Young, formuliert dieses Defizit folgendermassen: „*Measurement is the first step that leads to control and eventually to improvement. If you can't measure something, you can't understand it. If you can't understand it, you can't control it. If you can't control it, you can't improve it.*“<sup>303</sup> Dieser Punkt wird dann bei den Empfehlungen wieder aufgegriffen. Wenn es um die Mitarbeiterbeurteilungen geht, dann findet die Kausalkette von Harrington lediglich bei 2.1% der Befragten Anwendung, die angeben, dass ihr Unternehmen keine Mitarbeiterbeurteilungen durchführt.<sup>304</sup> Unternehmen, die angeben, dass sie die Jobzufriedenheit ihrer Servicemitarbeiter erfassen, schätzen sich bezüglich ihrer Serviceaktivitäten als signifikant erfolgreicher ein als weniger erfolgreiche.<sup>305</sup> Damit wird die Kausalkette von Harrington untermauert, indem mindestens nachgewiesen wurde, dass Unternehmen, die Messungen machen, sich eher erfolgreich einschätzen. Die Mehrheit (75.7%) gibt an, dass sie die Zufriedenheit ihrer Servicemitarbeiter als “eher zufrieden“ einschätzen. Unternehmen, die sich als sehr erfolgreich bezeichnen, schätzen die Zufriedenheit ihrer Servicemitarbeiter aber signifikant höher ein.<sup>306</sup> Damit wird eine weitere wichtige Aussage der Service-Profit-Chain nachgewiesen, nämlich, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und der Mitarbeiterzufriedenheit gibt.<sup>307</sup>

In Bezug auf die angebotenen Schulungen (Umgang mit Beschwerden) von Unternehmen für Servicemitarbeiter gibt es signifikante Unterschiede zwischen B2B und B2C Unternehmen. Letztere geben häufiger an, solche Schulungen durchzuführen.<sup>308</sup> Es kann angenommen werden, dass B2C Unternehmen im Durchschnitt ein Mehrfaches an Kunden zu bewältigen haben und sich deshalb eine Standardisierung in Form

---

<sup>303</sup> Zitiert in: Miller/Cioffi (2004), S. 244.

<sup>304</sup> Vgl. 434 Mitarbeiter, Auswahlkriterien, Zielvereinbarung, Beurteilung, Zufriedenheit, Anreize, S. 105.

<sup>305</sup> Vgl. Abbildung 43: Jobzufriedenheitsbefragung und Serviceerfolg, S. 107.

<sup>306</sup> Vgl. Abbildung 45: Mitarbeiterzufriedenheit und Serviceerfolg, S. 107.

<sup>307</sup> Vgl. Kapitel 233 Service Profit Chain als ganzheitliches Modell, S. 36f.

<sup>308</sup> Vgl. Abbildung 46: Beschwerdeschulungen und B2C/B2B, S. 109.



von Schulungen für die Bearbeitung von Reklamationen eher aufdrängt als im B2B Fall.

#### **514 Kommunikation, Kultur und Führung**

Vergleicht man die Einschätzung der Qualität der Kommunikation oder des Informationsaustauschs zwischen den Hierarchiestufen (vertikale Kommunikation) mit der Einschätzung der Qualität der Kommunikation oder des Informationsaustauschs zwischen den Abteilungen (horizontale Kommunikation), so wird die vertikale Kommunikation besser beurteilt.<sup>309</sup> Da vor allem Führungskräfte befragt wurden (Marketingleiter und Mitglieder der Geschäftsleitung) war eine schlechtere Bewertung der vertikalen Kommunikation im Vergleich mit der horizontalen Kommunikation eher nicht zu erwarten, weil dies sonst einem Eingeständnis der eigenen Unfähigkeit gleich käme.

Die Gruppe “sehr erfolgreich“ bewertet die horizontale und die vertikale Kommunikation signifikant besser als die weniger erfolgreichen Gruppen. Auch wenn Osterloh/Frost die Begriffe horizontale und vertikale Synergievorteile nicht nur auf die Kommunikation beziehen<sup>310</sup>, führen bessere vertikale und horizontale Kommunikation zu vertikalen und horizontalen Synergievorteilen. Auch Meffert/Bruhn sehen die Verbesserung des Informationsflusses als eine Massnahme zur Schaffung von Kundennähe und damit zur Optimierung von Strukturen im Servicebereich.<sup>311</sup> Der Einsatz und die Entwicklung von neuen Kommunikationskanälen und das Heranwachsen der Generation Y werden in Zukunft einen Einfluss auf die horizontale und vertikale Kommunikation haben.<sup>312</sup> Diese Studie zeigt auf, dass die neuen Kommunikationskanäle bezüglich der Kundenkommunikation aus Sicht der Unternehmen noch keine wichtige Rolle spielen. Im Gegenteil, Telefon und Kunden- und Aussendienst dominieren die Kundenkontaktpunkte.<sup>313</sup>

---

<sup>309</sup> Als “sehr gut“ haben beurteilt: vertikale Kommunikation 13.3% und horizontale Kommunikation 9.2%, vgl. Kapitel 435 Kommunikation, Kultur und Führung, S. 110f.

<sup>310</sup> Vgl. Kapitel 331 Organisatorische Quellen der Wettbewerbsvorteile und Barrieren, S. 54ff.

<sup>311</sup> Vgl. Abbildung 25: Optimierung von Strukturen im Servicebereich, S. 57.

<sup>312</sup> Vgl. Kapitel 333 Nutzung von neuen Kommunikationskanälen, S. 60ff.

<sup>313</sup> Vgl. Abbildung 49: Kundenkontaktpunkte, S. 112.

Sackmann/Friesl haben aufgezeigt, dass die interne Serviceorientierung eine Wechselwirkung mit der externen Serviceorientierung hat.<sup>314</sup> Diese Wechselwirkung konnte immerhin in eine Richtung gestützt werden, indem über die Hälfte der Befragten zugestimmt haben, dass die interne Serviceorientierung für ihr Unternehmen eine wichtige Voraussetzung ist für eine erfolgreiche externe Serviceorientierung.<sup>315</sup> Der umgekehrte Zusammenhang wurde mit dieser Studie nicht gemessen.

Wie im Theorieteil dargestellt wurde, bildet das Führungsverhalten ein wichtiger Baustein einer serviceorientierten Führung.<sup>316</sup> Mit dieser Studie konnte nachgewiesen werden, dass die Gruppe “sehr erfolgreich“ ein signifikant anderes Führungsverhalten lebt als die weniger erfolgreichen. So stimmen sie häufiger zu, dass sie als Vorgesetzte einerseits ihren Servicemitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg des Unternehmens kommunizieren<sup>317</sup> und andererseits, dass sie als Vorgesetzte den Servicemitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg ihres Unternehmens vorleben.<sup>318</sup>

### **515 Prozesse, Messung Servicequalität, Datenzugang und Verantwortlichkeit**

16.1% der Befragten geben an, dass sie überhaupt keine interne Messung zur Servicequalität durchführen.<sup>319</sup> Hier kann wieder auf die bereits dargestellte Kausalkette von Harrington verwiesen werden.<sup>320</sup> Der Zusammenhang zwischen Serviceerfolg und Durchführung von internen Messungen zur Servicequalität liefert zwar einen hohen Chi-Quadrat Wert von 14'663, aber nur auf einem Signifikanzniveau von 0.066 (Asymptotische Signifikanz, 2-seitig). Stark signifikante Unterschiede zeigen sich jedoch beim Vergleich zwischen B2B und B2C Unternehmen.<sup>321</sup> Letztere geben häu-

---

<sup>314</sup> Vgl. Abbildung 28: Wirkungsbeziehungen kulturbedingter Serviceorientierung im Kontext einer spezifischen Unternehmenskultur, S. 65.

<sup>315</sup> Vgl. Abbildung 64: Interne und externe Serviceorientierung, S. 130.

<sup>316</sup> Vgl. Kapitel 342 Serviceorientierte Führung, S. 64ff.

<sup>317</sup> Vgl. Abbildung 52: Verhalten der Vorgesetzten (Kommunikation) und Serviceerfolg, S. 116.

<sup>318</sup> Vgl. Abbildung 53: Verhalten der Vorgesetzten (Vorbild) und Serviceerfolg, S. 117.

<sup>319</sup> Vgl. Ausführungen dazu in Kapitel 436 Prozesse, Messung Servicequalität, Datenzugang und Verantwortlichkeit, S. 117f.

<sup>320</sup> Vgl. Ausführungen dazu in Kapitel 513 Mitarbeiter, Auswahlkriterien, Zielvereinbarung, Beurteilung, Zufriedenheit, Anreize, S. 137f.

<sup>321</sup> Vgl. Abbildung 54: Interne Messungen zur Servicequalität und B2C/B2B, S. 118.

figer an, interne Messungen zur Servicequalität durchzuführen. Dies kann wieder mit der im Durchschnitt höheren Anzahl Kunden im Vergleich mit B2B Unternehmen begründet werden und mit den damit einhergehenden Standardisierungsbestrebungen. Wie im Kapitel 332 SDL und Gestaltung von serviceorientierten Unternehmensstrukturen aufgezeigt wurde, erhöht sich die Serviceorientierung durch kurze Entscheidungswege und durch Unterstützung von Systemen wie zum Beispiel CRM Systemen.<sup>322</sup> Mit dieser Studie konnte aufgezeigt werden, dass erfolgreiche Unternehmen einerseits häufiger angeben, die Zuständigkeiten für das Qualitätsmanagement klar geregelt zu haben<sup>323</sup> und andererseits die Qualität der Kundendaten signifikant besser einschätzen als weniger erfolgreiche Unternehmen.<sup>324</sup> Mit einer klar geregelten Zuständigkeit für das Qualitätsmanagement werden u.a. Entscheidungswege verkürzt und ein Beitrag zur höheren Serviceorientierung geschaffen. Mit einer höheren Qualität der Kundendaten können kundenorientiertere und damit auch serviceorientiertere Entscheide gefällt werden.

#### **516 Serviceentwicklung: Prozesse und beteiligte Entitäten**

Die in Kapitel 232 dargestellten Modelle zur Serviceentwicklung (House of Quality, Stage-Gate Modell oder Phasenmodell integrierter Produktentwicklungsprozess) beinhalten alle stark den Einbezug der Kundenbedürfnisse.<sup>325</sup> Mit dieser Studie konnte nachgewiesen werden, dass erfolgreiche Unternehmen signifikant häufiger zustimmen, dass sie einen formalisierten Prozess zur Entwicklung von Services implementiert haben. Zusätzlich geben erfolgreiche Unternehmen signifikant häufiger an, dass sie Kundenbedürfnisse systematisch analysieren, bevor sie neue Services einführen.<sup>326</sup> Dieser Erfolgsfaktor wird auch von einer Studie bei Schweizer Produktmanagern bestätigt, welche das “Verständnis von Kundenbedürfnissen und -verhalten“ als wichtigsten Erfolgsfaktor für Produktmanagement genannt haben.<sup>327</sup> Im Sinne von

---

<sup>322</sup> Vgl. 332 SDL und Gestaltung von serviceorientierten Unternehmensstrukturen, S. 55ff., insbesondere die Ausführungen zur Customer Centricity.

<sup>323</sup> Vgl. Abbildung 56: Zuständigkeit Qualitätsmanagement und Serviceerfolg, S. 120.

<sup>324</sup> Vgl. Abbildung 55: Qualität der Kundendaten und Serviceerfolg, S. 119.

<sup>325</sup> Vgl. Kapitel 232 Modelle der Serviceentwicklung, S. 32ff.

<sup>326</sup> Vgl. Abbildung 58: Kundenbedürfnisanalyse und Serviceerfolg, S. 124.

<sup>327</sup> Vgl. Mandl/Fuchs/Rauch/Comolli/Forestier/Wallmer (2014), S. 39.

Osterloh/Frost kann argumentiert werden, dass durch den Einsatz von formalisierten Prozessen zur Serviceentwicklung Wettbewerbsvorteile durch eine höhere Qualität von Entscheidungen geschaffen werden.<sup>328</sup> Gemäss SDL sind Kunden immer Co-Creator von Servicewert.<sup>329</sup> Ein wichtiges Studienresultat zeigt, wie wichtig die Integration von Kunden in den Serviceentwicklungsprozess ist. Denn erfolgreiche Unternehmen stimmen signifikant häufiger zu, dass sie Kunden in die Gestaltung zukünftiger Services miteinbeziehen.<sup>330</sup>

## 52 Erfolgsfaktoren der Serviceorientierung

Bei den Gruppenanalysen wurde nach Unterschieden zwischen B2C und B2B, zwischen den Unternehmensgrössen und zwischen Unternehmen mit mehr oder weniger Serviceerfolg (als Selbsteinschätzung) gesucht. Die letztere Gruppenanalyse hat am meisten signifikante Unterschiede hervorgebracht, die hier nochmals dargestellt sind.

	Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?		
	Korrelationskoeffizient (Spearman-Rho)	Sig. (2-seitig)	N
Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen?	,168**	.009	241
In welchen Organisationsbereichen wird ihr Unternehmen in Zukunft besondere Anstrengungen zur Verbesserung von Services unternehmen? [Marketing]	-,203**	.002	241
In welchen Organisationsbereichen wird ihr Unternehmen in Zukunft besondere Anstrengungen zur Verbesserung von Services unternehmen? [IT]	,159*	.014	241
Die neben unserer Kernleistung dem Kunden angebotenen zusätzlichen Services tragen aus unserer Sicht wesentlich zur Zufriedenheit unserer Kunden bei.	,348**	.000	239
Aufgrund unseres Service-Angebots werden wir kundenorientierter wahrgenommen als unsere Wettbewerber.	,283**	.000	235
Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unse-	,241**	.000	240

<sup>328</sup> Vgl. Ausführungen zu Kapitel 331 Organisatorische Quellen der Wettbewerbsvorteile und Barrieren, S. 54ff.

<sup>329</sup> Vgl. die Ausführungen zur Fundamentalen Prämisse Nr. 6 „The Customer is always a co-creator of value“ in Kapitel 311 Fundamentale Prämissen (FP) der SDL, S. 42f.

<sup>330</sup> Vgl. Abbildung 63: Co-Creation und Serviceerfolg, S. 129. Vgl. auch Abbildung 12: Unternehmen - Kunde Interaktion, S. 26 und die entsprechenden Ausführungen zu Co-Creation.

rer Unternehmensstrategie.			
Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmensstruktur und -prozesse.	,349**	.000	240
Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmenskultur.	,329**	.000	241
Wie schätzen Sie die Zufriedenheit der Servicemitarbeiter ein?	,227**	.001	226
Es findet eine Befragung der Servicemitarbeiter zu ihrer Jobzufriedenheit statt.	,215**	.001	219
Welche Anreize wirken am ehesten auf die Motivation Ihrer Service-Mitarbeiter? [Nicht-monetäre Entlohnung (Lob, Anerkennung)]	,152*	.018	241
Wie bewerten Sie die Qualität der Kommunikation / des Informationsaustausches zwischen den Hierarchiestufen?	,196**	.002	240
Wie bewerten Sie die Qualität der Kommunikation / des Informationsaustausches zwischen den Abteilungen?	,306**	.000	241
Die Vorgesetzten kommunizieren den Servicemitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg des Unternehmens.	,170**	.009	236
Die Vorgesetzten leben den Servicemitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg des Unternehmens vor.	,261**	.000	235
Wie beurteilen Sie die Qualität der Kundendaten zur Erfüllung der Serviceorientierung durch die Mitarbeiter?	,218**	.001	230
Die Zuständigkeiten für das Qualitätsmanagement sind klar geregelt.	,220**	.001	235
Wie hoch schätzen Sie die Beschwerde-Rate ein?	-,282**	.000	229
Das Ergebnis unserer neuen Services ist im Durchschnitt aus unserer Sicht ein Erfolg.	,298**	.000	211
Bevor wir neue Services einführen, analysieren wir die Bedürfnisse unserer Kunden systematisch.	,166*	.011	233
Es gibt einen formalisierten Prozess zur Entwicklung von Dienstleistungen.	,188**	.005	225
Services werden von uns in Bezug auf ihre Zielsetzungen regelmässig kontrolliert und angepasst.	,155*	.018	232
Kunden werden in die Gestaltung zukünftiger Services miteinbezogen.	,170*	.010	229
Welche Organisationsbereiche sind in die Gestaltung neuer Services involviert? [Marketing]	-,144*	.025	241
Welche Organisationsbereiche sind in die Gestaltung neuer Services involviert? [Verkauf / Sales]	-,135*	.036	241

\*\* . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

\* . Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

**Tabelle 17: Signifikante Gruppenunterschiede nach Serviceerfolg**

Quelle: eigene Darstellung

Es resultieren 18 Items, die auf mit einem Signifikanzniveau von 0.01 gemessen wurden und 7 Items, die auf dem schwächeren Signifikanzniveau von 0.05 gemessen wurden.

den. Mit einer Faktorenanalyse<sup>331</sup> wird nun versucht, die Items zusammenzufassen, um die Anzahl Items zu reduzieren. Grundsätzlich wird zwischen explorativer und konfirmatorischer Faktorenanalyse unterschieden. Bei der explorativen Faktorenanalyse geht es darum, Strukturen in einem empirischen Datensatz zu erkennen, aus denen später mögliche Hypothesen generiert werden können. Bei der konfirmatorischen Faktorenanalyse hat der Anwender Hypothesen über die Beziehungen zwischen den beobachteten Variablen schon entwickelt und versucht diese zu bestätigen bzw. zu widerlegen.<sup>332</sup> In diesem Fall handelt es sich um eine explorative Faktorenanalyse, bei der das Ziel darin besteht, mögliche Strukturen in den 25 Items zu erkennen und die 25 Items auf wenige Erfolgsfaktoren zu reduzieren, um anschliessend die Empfehlungen für die Praxis abzuleiten.

Zuerst muss jedoch geprüft werden, ob eine Faktorenanalyse überhaupt sinnvoll ist oder nicht. Gemäss Comrey/Lee sollte die Stichprobe für eine Faktorenanalyse grösser als 200 sein, was in diesem Fall ( $N=242$ ) gegeben ist.<sup>333</sup> Zusätzlich wird die Prüfgrösse MSA (measure of sampling adequacy) angewendet, um zu prüfen, ob die Stichprobe sich für eine Faktorenanalyse eignet.<sup>334</sup> Liegt der MSA Wert unterhalb von 0.5 wird von einer Faktorenanalyse abgeraten. Der MSA Wert wurde einmal für alle korrelierenden Items und einmal nur für die Items mit einer Signifikanz auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) berechnet. Der MSA Wert liegt bei allen Items bei 0.808 und nur bei den Werten mit Signifikanz auf Niveau von 0.01 bei 0.824. Diese Werte gelten beide als „verdienstvoll“<sup>335</sup>, wobei der zweite Wert höher ist und darum nur die stark-signifikanten Items in die Faktorenanalyse genommen werden.

---

<sup>331</sup> „Die Faktorenanalyse ist ein Verfahren, das eine grössere Anzahl von Variablen anhand der gegebenen Fälle auf eine kleinere Anzahl unabhängiger Einflussgrössen, Faktoren genannt, zurückführt. Dabei werden diejenigen Variablen, die untereinander stark korrelieren, zu einem Faktor zusammengefasst.“

Bühl/Zöfel (2002), S. 465.

<sup>332</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2011): S. 386f. und vgl. Mvududu/Sink (2013): S. 75ff.

<sup>333</sup> Vgl. Comrey/Lee (1992), zitiert in: Mvududu/Sink (2013): S. 81.

<sup>334</sup> Das MSA Verfahren (auch als Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)-Kriterium bekannt) gilt als das beste zur Verfügung stehende Verfahren zur Eignungsprüfung und sollte in jedem Fall vor einer Durchführung einer Faktorenanalyse durchgeführt werden. Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2011): S. 342f.

<sup>335</sup>  $MSA \geq 0.9$  („erstaunlich“),  $MSA \geq 0.8$  („verdienstvoll“),  $MSA \geq 0.7$  („ziemlich gut“),  $MSA \geq 0.6$  („mittelmässig“),  $MSA \geq 0.5$  („kläglich“) und  $MSA < 0.5$  („untragbar“), vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2011): S. 343.

	Item	Komponente					
		1	2	3	4	5	6
1	Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen?	-.149	.205	.011	.124	-.100	-.829
2	In welchen Organisationsbereichen wird ihr Unternehmen in Zukunft besondere Anstrengungen zur Verbesserung von Services unternehmen? [Marketing]	.216	-.183	.003	.872	.053	-.177
3	Die neben unserer Kernleistung dem Kunden angebotenen zusätzlichen Services tragen aus unserer Sicht wesentlich zur Zufriedenheit unserer Kunden bei.	.078	.307	-.210	.057	.732	.036
4	Aufgrund unseres Serviceangebots werden wir kundenorientierter wahrgenommen als unsere Wettbewerber.	-.094	.032	.206	-.093	.808	-.071
5	Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmensstrategie.	-.057	.680	.055	.012	.204	-.246
6	Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmensstruktur und -prozesse.	.067	.709	.094	-.067	.190	.010
7	Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmenskultur.	.231	.689	-.001	-.079	.009	-.135
8	Wie schätzen Sie die Zufriedenheit der Servicemitarbeiter ein?	.538	-.109	.094	-.221	.111	-.233
9	Es findet eine Befragung der Servicemitarbeiter zu ihrer Jobzufriedenheit statt.	.141	-.115	.309	-.031	.123	-.419
10	Wie bewerten Sie die Qualität der Kommunikation / des Informationsaustausches zwischen den Hierarchiestufen?	.836	.034	.079	.180	-.040	.021
11	Wie bewerten Sie die Qualität der Kommunikation / des Informationsaustausches zwischen den Abteilungen?	.836	.007	.034	.027	.115	.209
12	Die Vorgesetzten kommunizieren den Servicemitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg des Unternehmens.	.467	.295	.124	-.108	-.175	-.295
13	Die Vorgesetzten leben den Servicemitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg des Unternehmens vor.	.639	.250	.004	-.137	-.134	-.184
14	Die Zuständigkeiten für das Qualitätsmanagement sind klar geregelt.	.113	-.136	.596	.087	.209	-.081
15	Wie hoch schätzen Sie die Beschwerde-Rate ein?	-.275	.208	.004	.552	-.142	.140
16	Das Ergebnis unserer neuen Services ist im Durchschnitt aus unserer Sicht ein Erfolg.	.094	.028	-.064	-.055	.177	-.673
17	Es gibt einen formalisierten Prozess zur Entwicklung von Dienstleistungen.	.010	.331	.734	.012	-.016	.202
18	Wie beurteilen Sie die Qualität der Kundendaten zur Erfüllung der Serviceorientierung durch die Mitarbeiter?	.009	-.039	.837	-.071	-.118	-.079

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.  
 Rotationsmethode: Oblimin mit Kaiser-Normalisierung.  
 a. Die Rotation ist in 11 Iterationen konvergiert.

**Tabelle 18: Faktorenextraktion**

Quelle: eigene Darstellung

Bei der Rotationsmethode wurde die Methode “Oblimin mit Kaiser-Normalisierung“, gewählt und geprüft, ob die Faktoren untereinander korrelieren. Gemäss Tabachnick/Fiddell können orthogonale Rotationsmethoden nur angewendet werden, wenn die Korrelation unter den Faktoren den Wert 0.32 nicht übersteigt, was hier aber der Fall ist.<sup>336</sup>

Komponentenkorrelationsmatrix						
Komponente	1	2	3	4	5	6
1	1.000	.134	.339	-.162	.200	-.318
2	.134	1.000	.113	-.079	.167	-.185
3	.339	.113	1.000	-.079	.122	-.201
4	-.162	-.079	-.079	1.000	-.108	.108
5	.200	.167	.122	-.108	1.000	-.173
6	-.318	-.185	-.201	.108	-.173	1.000

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Oblimin mit Kaiser-Normalisierung.

**Tabelle 19: Komponentenkorrelationsmatrix**

Quelle: eigene Darstellung

Aus diesem Grund kann nicht auf eine orthogonale Rotationsmethode (zum Beispiel Varimax, Quartimax oder Equamax) gewechselt werden. Bei den schiefwinkligen Rotationsmethoden könnte neben der direkten Oblimin Methode auch die Promax-Rotation angewendet werden. Diese kommt v.a. bei sehr umfangreichen Stichproben zum Einsatz, um den Rechenaufwand zu verringern, was hier nicht der Fall ist. Aus diesem Grund erscheint die Wahl der direkten Oblimin Methode in diesem Fall passend zu sein.<sup>337</sup>

Die Items 8, 10, 11, 12 und 13 laden auf den Faktor 1, die Items 5, 6 und 7 laden auf den Faktor 2, die Items 14, 17 und 18 laden auf den Faktor 3, die Items 2 und 15 laden auf den Faktor 4, die Items 3 und 4 laden auf den Faktor 5 und die Items 1, 9 und 15 laden auf den Faktor 6. Um die Zuverlässigkeit der Messung zu überprüfen und die Faktoren möglicherweise weiter zu reduzieren, wird eine Reliabilitätsanalyse<sup>338</sup>

<sup>336</sup> Vgl. Tabachnick/Fidell (2007), S. 646.

<sup>337</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2011), S. 363.

<sup>338</sup> „Die Reliabilitätsanalyse (auch: Itemanalyse oder Aufgabenanalyse) beschäftigt sich mit der Zusammenstellung von einzelnen Items (Aufgaben) zu einem Test. Sie prüft nach verschiedenen Kriterien, welche Einzelaufgaben sich für den Gesamttest als brauchbar und welche als unbrauchbar erweisen.“  
Bühl/Zöfel (2002), S. 455.



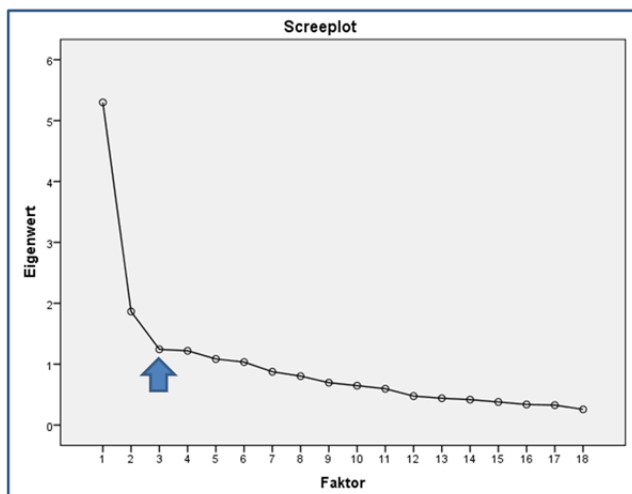
durchgeführt. Mit Messung des Cronbach's Alpha wird die Zuverlässigkeit der Items die auf die Faktoren laden berechnet.

Faktor: Cronbach's Alpha:

1	0.800
2.	0.763
3.	0.610
4.	0.249
5.	0.515
6.	0.441

Werte von 0.6 - 0.7 gelten als noch akzeptable Grössen.<sup>339</sup> Die Faktoren 4, 5 und 6 schneiden klar unterhalb dieses Grenzwertes ab. Aus diesem Grund werden sie ausgeschlossen. Faktoren 1 und 2 sind "gut" und Faktor 3 ist "akzeptierbar", weshalb sie hier weiter verwendet werden.

Die Reduktion auf 3 Faktoren lässt sich auch visuell anhand des Scree-Tests begründen. So zeigt der Screeplot einen deutlichen Knick bei Faktor 3.<sup>340</sup>



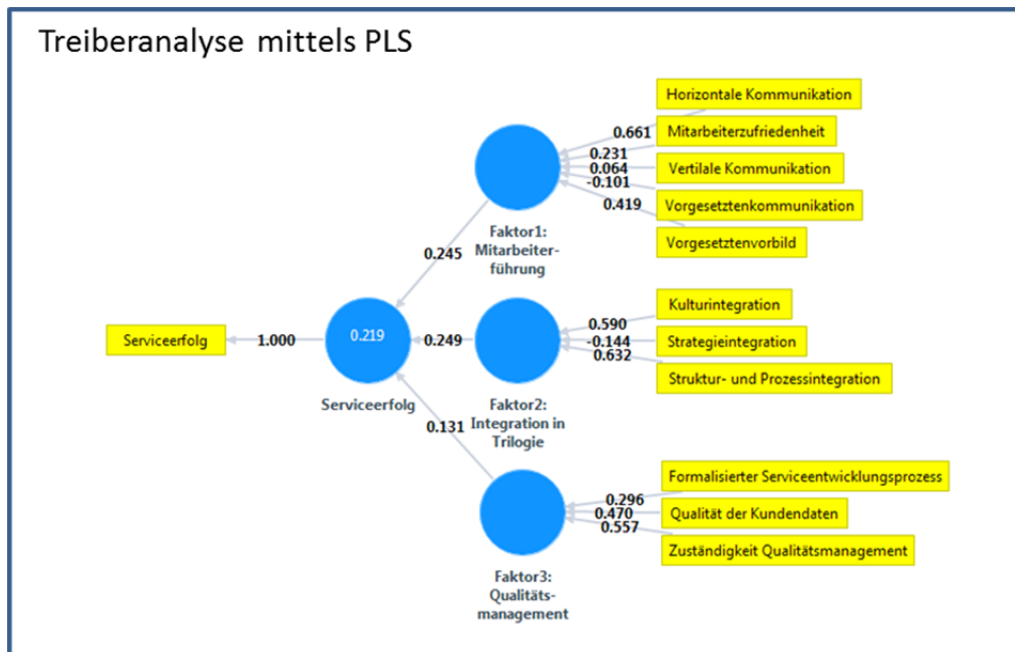
**Abbildung 67: Screeplot**

Quelle: eigene Darstellung

<sup>339</sup> Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson (2010), S. 92.

<sup>340</sup> Die Eigenwerte werden in einem Koordinatensystem nach abnehmender Wertefolge angeordnet. Es entsteht ein Knick an der Stelle bei der die Differenz der Eigenwerte zwischen zwei Faktoren am grössten ist. Dies bestimmt die Anzahl Faktoren die extrahiert werden sollen. Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2011), S. 359f.

Den Faktoren werden die folgenden Bezeichnungen geben: Faktor 1: Mitarbeiterführung, Faktor 2: Integration in Trilogie (Strategie, Struktur und Kultur), Faktor 3: Qualitätsmanagement. Damit sind die 25 Items auf 3 wesentliche Faktoren reduziert worden. Um abzuschätzen welcher Teil des Serviceerfolgs auf diese drei Faktoren zurückzuführen ist, wird eine Treiberanalyse mittels Partial Least Squares (PLS) durchgeführt.<sup>341</sup>

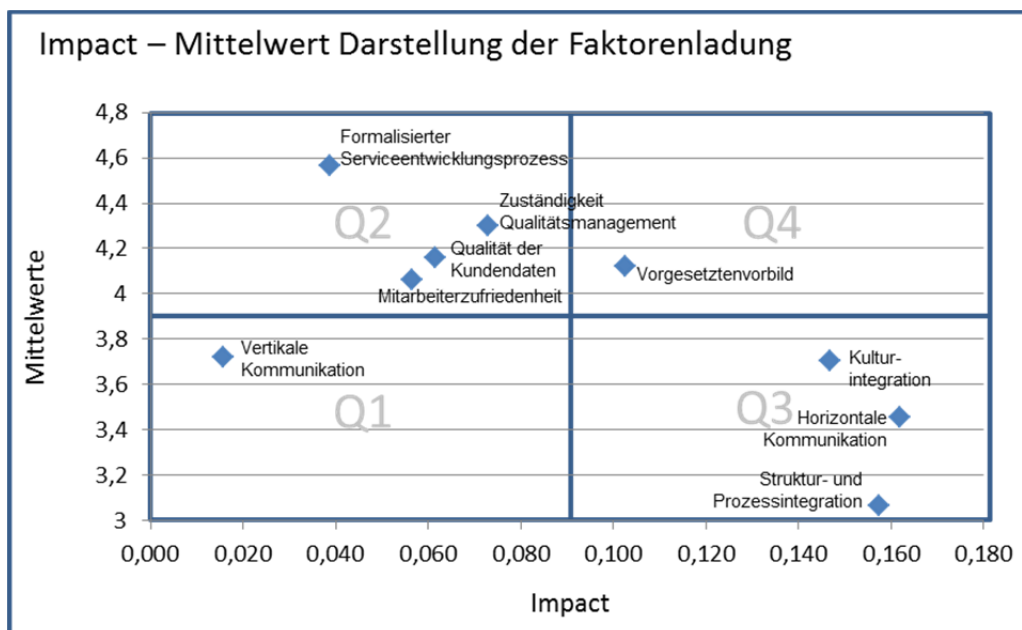


**Abbildung 68: Treiberanalyse**

Quelle: eigene Darstellung

Mitarbeiterführung, die Einbettung der Serviceorientierung in die Strategie, Struktur und Kultur einer Unternehmung und die Implementierung des Qualitätsmanagements erklären (geschätzt mittels der Treiberanalyse) knapp 22% des Serviceerfolgs. Stellt man anschliessend den geschätzten Einfluss der in der Treiberanalyse verwendeten Items den Mittelwerten gegenüber, so erhält man eine Impact - Mittelwerte Matrix.

<sup>341</sup> Das PLS Verfahren verfolgt einen varianzanalytischen Ansatz unterliegt jedoch im Vergleich mit der Durchführung einer Kovarianzstrukturanalyse weniger strengen Anforderungen wie z. B. intervallskalierter Daten. Vgl. Fornell/Bookstein (1982), S. 440, vgl. Vinzi/Trinchera/Amato (2010), S. 48ff. und vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2011), S. 521.



**Abbildung 69: Impact - Mittelwert Matrix**

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an TRI\*M Grid von TNS Infratest<sup>342</sup>

Zur Analyse wurden vier Quadranten gebildet. Im Quadrant 1 (siehe Q1 in Abbildung 69) steht die vertikale Kommunikation, dessen Einfluss auf die Servicequalität im Vergleich mit den anderen Items tief eingeschätzt wird und die im Vergleich mit den anderen Items leicht unterdurchschnittlich bewertet wurde. TNS Infratest spricht in diesem Zusammenhang von möglichen Einsparungschancen. Als Hygienefaktoren (Q2) werden die Items mit unterdurchschnittlichem Einfluss und überdurchschnittlicher relativer Beurteilung bezeichnet (formalisierter Serviceentwicklungsprozess, Zuständigkeit für Qualitätsmanagement, Qualität der Kundendaten und Mitarbeiterzufriedenheit) und Items mit hohem Einfluss und unterdurchschnittlichen Mittelwerten (Q3) als versteckte Chancen (Kulturintegration, horizontale Kommunikation, Struktur- und Prozessintegration). Der letzte Quadrant (Q4) beinhaltet die Motivatoren, welche bei beiden Dimensionen überdurchschnittlich abschneiden (Vorgesetztenvorbild).<sup>343</sup>

<sup>342</sup> Vgl. TNS Infratest (Abgerufen am 10.9.2014). URL: [http://www.tns-infratest.com/Branchen-und-Maerkte/industriemarkt\\_b2b-kunden.asp](http://www.tns-infratest.com/Branchen-und-Maerkte/industriemarkt_b2b-kunden.asp)

<sup>343</sup> Die Aufteilung in die vier Quadranten und die entsprechende Benennung lehnt sich an das TRI\*M Grid Modell von TNS Infratest an. Vgl. TNS Infratest (Abgerufen am 10.9.2014). URL: [http://www.tns-infratest.com/Branchen-und-Maerkte/industriemarkt\\_b2b-kunden.asp](http://www.tns-infratest.com/Branchen-und-Maerkte/industriemarkt_b2b-kunden.asp)

Die Erkenntnisse aus der Faktorenanalyse und dem Treibermodell fliessen in die Empfehlungen für die Praxis mit ein.

### ***53 Empfehlungen für die Praxis***

Die Empfehlungen für die Praxis werden aus den Resultaten der Umfrage, aus den daraus folgenden Analysen und aus dem Theorieteil (Kapitel 3) hergeleitet und anschliessend mit Expertenmeinungen validiert. Die folgenden 8 Experten haben sich bereit erklärt, ihre Meinung zu den 8 Empfehlungen aus ihrer Sicht abzugeben, ohne die Herleitung der Empfehlungen zu kennen. Alle Experten arbeiten regelmässig mit grossen und mittleren Unternehmen zusammen, um deren Serviceorientierung zu erhöhen oder haben durch ihre Position Einsicht in die Aktivitäten von mittleren und grossen Unternehmen im Bereich Serviceorientierung.

- Tom Buser ist CEO der Unternehmensberatung Yukon Daylight, welche ihre Kunden im Bereich CRM und Customer Service beraten.
- Sandro Graf leitet die Fachstelle Service Lab an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und hilft Unternehmen mit dem Lab neue Services zu entwickeln oder bestehende Services zu verbessern.
- Dr. Christian Huldi ist CEO und Inhaber der Beratungsfirma DataCrea AG und Experte für strategisches Kundenbeziehungsmanagement.
- Stephan Isenschmid hat als CEO des Swiss Marketing Leadership Forums (ehemaliges Swiss CRM Forum) und der CEO des Swiss Leadership Forums oft Einsicht in führenden Unternehmen im Servicebereich.
- Helmut Kazmaier ist Geschäftsführer beim Beratungsunternehmen Stimmt AG welche das Management ihrer Kunden im strategischen Kundenfokus beraten.
- Frédéric Monard ist CEO der PIDAS AG und verfügt über langjährige Erfahrung in der Beratung von Unternehmen in Bezug auf Serviceorientierung.
- Prof. Dr. Markus Schögel ist Direktor und Titularprofessor am Institut für Marketing der Universität St. Gallen und fokussiert sich auf strategisches Marketing und das Management von Marketing-Innovationen.
- Dr. Martin Stadelmann ist Managing Partner beim Beratungsunternehmen Detecon (Schweiz AG) und betreut vor allem Kunden im Finanz- und Versicherungsbereich im Bereich Kunden- und Serviceorientierung.

Die Experten wurden mit den 8 Empfehlungen konfrontiert und gefragt, ob sie den Empfehlungen zustimmen würden.<sup>344</sup> Die Empfehlungen werden gleich wie das Kapitel 3 anhand der Trilogie Strategie, Struktur und Kultur gegliedert.

### 531 Empfehlungen zur Gestaltung von serviceorientierten Strategien

Folgt man den Ausführungen der SDL, so werden sich Unternehmen in Zukunft nur noch über Services differenzieren.<sup>345</sup> Diese hohe Bedeutung von Services ist den befragten Unternehmen zwar offensichtlich bewusst<sup>346</sup> aber nicht allen ist klar, dass sie mit Services die Wettbewerbsfähigkeit positiv beeinflussen können.<sup>347</sup>

⇒ **Empfehlung 1: Unternehmen sollten dafür sorgen, dass die Bedeutung von Services allen Entscheidungsträgern bewusst wird oder bleibt und in jede strategische Überlegung miteinfließen kann.**

Beispiele von solchen strategischen Überlegungen sind: „Mit wem soll ich eine Partnerschaft eingehen?“, oder „Welche Aktivitäten soll ich an externe auslagern?“ Gerade bei dieser Frage hat diese Untersuchung gezeigt, dass Unternehmen bis heute eher strategisch unwichtige Services auslagern.<sup>348</sup> Zu dieser Empfehlung gehört aber auch, dass die Entscheidungsträger dafür Sorge tragen, dass die Umsetzung der Serviceorientierung nicht an fehlenden Ressourcen, Mitteln oder Zeit scheitert, was von den befragten Unternehmen als grösste Herausforderung genannt wurde.<sup>349</sup> Die Mehrheit der Experten stimmen der Empfehlung 1 voll und ganz zu. Dr. Christian Huldi unterstreicht die strategische Bedeutung von Services: *„Services sind häufig noch die einzige Möglichkeit, sich zu differenzieren.“*<sup>350</sup> Sandro Graf betont vor allem auch Schwierigkeiten bei der Umsetzung dieser Empfehlung: *„Die strategische Verankerung funktioniert nur dann, wenn ein explizit formuliertes Commitment der Entscheidungsträger besteht. In vielen Unternehmen werden strategische Leitlinien nicht*

---

<sup>344</sup> Der Fragebogen an die Experten findet sich im Anhang 10: Expertenbefragungen, S. 242.

<sup>345</sup> Vgl. Ausführungen zur SDL insbesondere zu FP4 und FP5 in Kapitel 3 Service Dominant Logic, S. 40ff.

<sup>346</sup> Vgl. Kapitel 431 Bedeutung von Services, S. 90ff.

<sup>347</sup> Vgl. Abbildung 66: Kundenorientierung dank Services und Serviceerfolg, S. 132.

<sup>348</sup> Vgl. dazu Abbildung 35: Vergabe von Services an Dritte, S. 95.

<sup>349</sup> Vgl. Abbildung 40: Herausforderungen bei der Umsetzung (Inhalt), S. 101.

<sup>350</sup> Huldi (2014), Expertenbefragung, siehe separate CD.

*verstanden -auch vom Top oder Middle Management. Ein klare und verständliche Formulierung der Strategie ist wichtig, zudem muss die Strategie top-down konsequent gelebt werden.*<sup>351</sup>

Die SDL fordert weiter, dass Unternehmen ihre “Absorptive Competency“ erhöhen sollen.<sup>352</sup> Dafür müssten Unternehmen aber zuerst wissen, wo ihr Status Quo ist. In den USA zeigt eine aktuelle Studie, dass 30% der befragten Unternehmen angeben, dass ihre Organisation unfähig ist, sich Veränderungen anzupassen.<sup>353</sup>

⇒ **Empfehlung 2: „Unternehmen sollten untersuchen, wie gut ihre Fähigkeiten zur Erkennung und Aufnahme von servicerelevanten Veränderungen aus dem Umfeld sind (absorptive Competency) und mögliche Massnahmen zu deren Erhöhung identifizieren“.**

Mögliche Massnahmen zur Erhöhung der “Absorptive Competency“ liefert diese Untersuchung. So kann davon ausgegangen werden, dass mit Investitionen in eine moderne IT-Infrastruktur die “Absorptive Competency“ der Organisation erhöht werden kann, da damit organisatorische Barrieren abgebaut werden können.<sup>354</sup> Die Untersuchung hat gezeigt, dass gerade Unternehmen, die in Zukunft planen besondere Anstrengungen zur Verbesserung von Services in der IT vorzunehmen, sich erfolgreicher einschätzen.<sup>355</sup> Beispiele hierfür sind das zur Verfügung stellen von Schnittstellen zur einfacheren Kooperation mit Externen zum Beispiel mit Kunden, das Arbeiten mit Standards aber auch das automatische Monitoren von Märkten, Kunden und Konkurrenten, um rascher reagieren zu können. Zusätzlich kann die “Absorptive Competency“ erhöht werden, wenn die Organisation effizienter und effektiver horizontal als auch vertikal kommuniziert. Diese Untersuchung hat gezeigt, dass Unternehmen, die sich erfolgreicher einschätzen auch ihre horizontale und vertikale Kommunikation im

---

<sup>351</sup> Graf (2014), Expertenbefragung, siehe separate CD.

<sup>352</sup> Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 343 SDL und serviceorientierte Wissens- und Lernkultur, S. 67.

<sup>353</sup> Vgl. Adobe (2014): Digital Roadblock: Marketers struggle to reinvent themselves, March 2014. Abgerufen am 23.10.2014: <http://www.adobe.com/content/dam/Adobe/en/solutions/digital-marketing/pdfs/adobe-digital-roadblock-survey.pdf>, S. 9.

<sup>354</sup> Vgl. Kapitel 331 Organisatorische Quellen der Wettbewerbsvorteile und Barrieren, S. 54.

<sup>355</sup> Vgl. Abbildung 39: Anstrengungen im Marketing und IT und Serviceerfolg, S. 100.

Unternehmen signifikant besser einschätzen als weniger erfolgreiche Unternehmen.<sup>356</sup>

Mögliche Massnahmen zur Erhöhung der “Absorptive Competency“ könnten Massnahmen sein, welche die horizontale und vertikale Kommunikation im Unternehmen verbessern.<sup>357</sup>

Eine weitere mögliche Massnahme, die aus dem Erfassen des aktuellen Standes zur “Absorptiven Competency“ resultieren könnte, ist das Rekrutieren von Ressourcen oder das Ausbilden von bestehenden Ressourcen mit fehlenden Fähigkeiten zur Erhöhung der “Absorptive Comptency“. Die Meinungen der Experten zu dieser Empfehlung 2 sind breit gestreut. Insbesondere wird darauf hingewiesen, dass Unternehmen sich oft schwer tun, wenn es darum geht, Selbstanalysen zu machen. Helmut Kazmaier meint: *„Das ist letztlich eine Frage von Kultur inwiefern ein Unternehmen willens und fähig ist, auf Veränderungen von aussen zu reagieren. Als Basis dafür braucht es sicher einen effektiven Feedbackmechanismus von den relevanten Stakeholdern im Serviceökosystem. Das stellt meiner Erfahrung nach häufig die erste Hürde dar. Aber das Wissen alleine reicht nicht, wenn die Konsequenz fehlt, das Wissen in Aktion umzusetzen.“*<sup>358</sup> Tom Buser sieht hier vor allem den Einsatz von Benchmarking als besonders wertvolles Instrument.<sup>359</sup>

### 532 Empfehlungen zur Gestaltung von serviceorientierten Strukturen

Aus der Befragung wurde deutlich, dass viele Unternehmen (mit 20.9% der Nennungen am zweithäufigsten genannt) mit strukturellen und prozessualen Herausforderungen zur Serviceorientierung zu kämpfen haben.<sup>360</sup> Gleichzeitig gehört die Integration der Serviceorientierung in die Strukturen und Prozesse zu den versteckten Chancen.<sup>361</sup> Wie bereits aufgezeigt wurde, liefert die vertikale und horizontale Kommunikation

---

<sup>356</sup> Vgl. Abbildung 47: Qualität der vertikalen Kommunikation und Serviceerfolg, S. 111 und Abbildung

48: Qualität der horizontalen Kommunikation und Serviceerfolg, S. 112.

<sup>357</sup> Die horizontale und vertikale Kommunikation wird anschliessend nochmals diskutiert im Kapitel 532 Empfehlungen zur Gestaltung von serviceorientierten Strukturen, S. 148.

<sup>358</sup> Kazmaier (2014), Expertenbefragung, siehe separate CD.

<sup>359</sup> Vgl. Buser (2104), Expertenbefragung, siehe separate CD.

<sup>360</sup> Vgl. Abbildung 40: Herausforderungen bei der Umsetzung (Inhalt), S. 101.

<sup>361</sup> Vgl. Abbildung 69: Impact - Mittelwert Matrix, S. 148.

einen Beitrag für organisatorische Synergievorteile<sup>362</sup> und schafft Kundennähe.<sup>363</sup> Wie durch diese Untersuchung aufgezeigt werden konnte, spielt die horizontale und vertikale Kommunikation eine entscheidende Rolle in Bezug auf den Erfolg des Unternehmens, wobei der horizontalen Kommunikation viel mehr Gewicht gegeben werden sollte im Vergleich mit der vertikalen Kommunikation.<sup>364</sup>

⇒ **Empfehlung 3: Unternehmen sollten horizontale und vertikale Synergievorteile durch eine verbesserte vertikale und horizontale Kommunikation schaffen.**

Stephan Isenschmid meint, dass diese Empfehlung eigentlich für jedes Unternehmen selbstverständlich sein sollte. Aus seiner Erfahrung sei dies jedoch oft nicht der Fall.<sup>365</sup>

Helmut Kazmaier sieht in der Praxis häufig: „*dass Ziele oder Initiativen zu reinen Parolen werden, weil eine Übersetzung in die jeweiligen Stufen der Linie fehlt. Oft werden sehr generische Aussagen (Der Kunde steht bei uns im Zentrum) proklamiert, aber es gibt zu wenig Anhaltspunkte, was das nun konkret für die Mitarbeitenden heisst.*“<sup>366</sup>

Auch wenn durch die Untersuchung klar aufgezeigt wurde, dass die digitalen Kommunikationskanäle (noch) keine wichtige Rolle als Touchpoint zu den Kunden spielen, so heisst dies nicht, dass Unternehmen nicht doch ihre digitalen Fähigkeiten aufbauen sollten.<sup>367</sup> Eine aktuelle Studie bei Marketingverantwortlichen in den USA zeigt, dass Unternehmen innerhalb der nächsten 12 Monate mehr digitale Ressourcen aufbauen müssen (digitale Marketers 47%, Datenanalysten 38%, Kreative 38% und mobile Marketers 36%).<sup>368</sup> Hier geht es vor allem auch darum, sich fit für die Zukunft

---

<sup>362</sup> Vgl. Kapitel 331 Organisatorische Quellen der Wettbewerbsvorteile und Barrieren, S. 54ff.

<sup>363</sup> Vgl. Abbildung 25: Optimierung von Strukturen im Servicebereich, S. 57. Vgl. auch Ausführungen in Kapitel 514 Kommunikation, Kultur und Führung, S. 138ff.

<sup>364</sup> Gemäss Abbildung 69: Impact - Mittelwert Matrix, S. 148 und entsprechenden Ausführungen hat die vertikale Kommunikation viel weniger Einfluss auf die Serviceorientierung als die horizontale Kommunikation.

<sup>365</sup> Vgl. Isenschmid (2014), Expertenbefragung, siehe separate CD.

<sup>366</sup> Kazmaier (2014), Expertenbefragung, siehe separate CD.

<sup>367</sup> Vgl. Abbildung 49: Kundenkontaktpunkte, S. 112.

<sup>368</sup> Vgl. Adobe (2014): Digital Roadblock: Marketers struggle to reinvent themselves, March 2014. Abgerufen am 23.10.2014: <http://www.adobe.com/content/dam/Adobe/en/solutions/digital-marketing/pdfs/adobe-digital-roadblock-survey.pdf>, S. 3.



zu machen, wenn die Generation Y mehr an Bedeutung gewinnt und die erwähnten Synergievorteile als Mitarbeiter und als Kunden erwarten werden. Die Experten stimmen dieser Empfehlung zu und betonen die Bedeutung der Kommunikation im Unternehmen.

Alle aufgezeigten Modelle in Kapitel 232 Modelle der Serviceentwicklung haben gemeinsam, dass sie einerseits einen formalisierten Prozess zur Entwicklung von Services abbilden und andererseits alle die Kundenbedürfnisse in den Prozess integrieren. Mit dieser Untersuchung konnte aufgezeigt werden, dass erfolgreiche Unternehmen einen formalisierten Prozess zur Entwicklung von Services implementiert haben und dass sie Kundenbedürfnisse systematisch analysieren, bevor sie neue Services einführen.<sup>369</sup> Damit wurde die von der SDL stark geforderte Co-Creation mindestens teilweise in der Praxis nachgewiesen.<sup>370</sup>

⇒ **Empfehlung 4: Unternehmen sollten formalisierte Prozesse zur Entwicklung von Services unter Einbezug von Kunden implementieren.**

Dies beinhaltet u.a. das systematische Erfassen von Kundenbedürfnissen bevor neue Services eingeführt werden und den Einbezug von Kunden in die Entwicklung von Verbesserung von Services. Gemäss Treiberanalyse gehört die Formalisierung des Serviceentwicklungsprozesses zu den Hygienefaktoren, was die Durchführung von Fördermassnahmen durchaus rechtfertigt.<sup>371</sup> Dr. Christian Huldi stimmt der Empfehlung voll und ganz zu und betont, dass die Kunden am allerbesten die Qualität von Services beurteilen können: *„Häufig herrscht immer noch eine grosse Diskrepanz zwischen Fremd- und Eigenbild –gerade in Sachen Services. Die Einführung des NPS in vielen Unternehmen ist hier sicherlich auch ein guter Schritt in die richtige Richtung.“*<sup>372</sup> Helmut Kazmaier erlebt oft genau das Gegenteil von dieser Empfehlung und meint: *„Häufig scheitert es schon an falschen Hypothesen bezüglich des Kundenbedürfnisses. Aber selbst wenn der Bedarf tatsächlich da ist, gibt es genug Fallstricke in*

---

<sup>369</sup> Vgl. Abbildung 58: Kundenbedürfnisanalyse und Serviceerfolg, S. 124. Vgl. auch Ausführungen in Kapitel 516 Serviceentwicklung: Prozesse und beteiligte Entitäten, S. 140f.

<sup>370</sup> Vgl. Ausführungen zu Co-Creation in Kapitel 311 Fundamentale Prämissen (FP) der SDL, S. 42ff.

<sup>371</sup> Vgl. Abbildung 69: Impact - Mittelwert Matrix, S. 148.

<sup>372</sup> Huldi (2014), Expertenbefragung, siehe separate CD.

*der der Umsetzung, die einen erfolgreichen Service verhindern.*<sup>373</sup> Als Beispiel eines am Kunden vorbei entwickelten Service nennt Helmut Kazmaier den Swisscom Festnetz SMS Dienst. Martin Stadelmann weist auch auf Gefahren dieser Empfehlung hin, indem formalisierte Routinen gute Ideen auch ersticken können.<sup>374</sup>

Gemäss Sackmann/Friesl besteht eine Wechselwirkung zwischen der internen Serviceorientierung und der externen Serviceorientierung.<sup>375</sup> Über die Hälfte haben zugestimmt, dass die interne Serviceorientierung für ihr Unternehmen eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche externe Serviceorientierung ist.<sup>376</sup> Gleichzeitig hat die Studie aufgezeigt, dass immerhin 16.1% der Befragten angeben, überhaupt keine Messungen zur Servicequalität durchzuführen, was die Steuerbarkeit der Serviceorientierung stark negativ beeinflusst.<sup>377</sup>

Wie die Service Profit Chain aufzeigt, spielt die Jobzufriedenheit der Mitarbeiter eine wichtige Rolle, da sie eine Auswirkung auf die Serviceleistung hat und damit wiederum auf die Kundenzufriedenheit wirkt.<sup>378</sup> Mit dieser Untersuchung konnte aufgezeigt werden, dass Unternehmen, die regelmässig die Mitarbeiterzufriedenheit messen, sich bezüglich ihrer Serviceaktivitäten auch erfolgreicher einschätzen.<sup>379</sup> Die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit wirkt also positiv auf die interne und externe Serviceorientierung. Das regelmässige Messen der Mitarbeiterzufriedenheit gehört gemäss Treiberanalyse auch zu den Hygienefaktoren.<sup>380</sup> Daraus folgt die nächste Empfehlung.

⇒ **Empfehlung 5: Unternehmen sollten Messungen zur internen und externen Serviceorientierung durchführen, inklusive regelmässiges Erfassen der Jobzufriedenheit der Mitarbeiter.**

---

<sup>373</sup> Kazmaier (2014), Expertenbefragung, siehe separate CD.

<sup>374</sup> Vgl. Kazmaier und Stadelmann (2014), Expertenbefragung, siehe separate CD.

<sup>375</sup> Vgl. Abbildung 28: Wirkungsbeziehungen kulturbedingter Serviceorientierung im Kontext einer spezifischen Unternehmenskultur, S. 65.

<sup>376</sup> Vgl. Abbildung 64: Interne und externe Serviceorientierung, S. 130.

<sup>377</sup> Vgl. Ausführungen dazu in Kapitel 436 Prozesse, Messung Servicequalität, Datenzugang und Verantwortlichkeit, S. 117f.

<sup>378</sup> Vgl. Ausführungen dazu in Kapitel 233 Service Profit Chain als ganzheitliches Modell, S. 36ff.

<sup>379</sup> Vgl. Abbildung 43: Jobzufriedenheitsbefragung und Serviceerfolg, S. 107.

<sup>380</sup> Vgl. Abbildung 69: Impact - Mittelwert Matrix, S. 148.

Bestandteil dieser Empfehlung und relativ einfach umzusetzen wäre, dass man die Serviceorientierung bei mit Kunden in Kontakt stehenden Mitarbeitern als Teil der Zielvereinbarung aufnehmen würde. Dies haben nur 50.5% der befragten Unternehmen gemäss ihren Aussagen voll und ganz getan. Es ist anzunehmen, dass mit neuen technologischen Möglichkeiten auch die Messmöglichkeiten der Serviceorientierung steigen werden. So sehen es mindestens amerikanische Marketingverantwortliche, welche angeben, dass einer der Top drei Treiber für die momentane Veränderung der Rolle der Marketers “Neue Technologien für die Analyse der Marketingeffektivität“ sind.<sup>381</sup> Auch dieser Empfehlung stimmen alle Experten voll und ganz oder wenigstens eher zu. Dr. Christian Huldi ist der Meinung, dass die Balance Score Card um Kennzahlen für die Servicequalität erweitert werden sollten und Tom Buser meint, dass in der Praxis nach dem Messen häufig das Ableiten und Umsetzen von konkreten Massnahmen vernachlässigt wird.<sup>382</sup>

Mit dieser Studie konnte einerseits aufgezeigt werden, dass erfolgreiche Unternehmen häufiger angeben, die Zuständigkeiten für das Qualitätsmanagement klar geregelt zu haben<sup>383</sup> und andererseits die Qualität der Kundendaten signifikant besser einschätzen als weniger erfolgreiche Unternehmen.<sup>384</sup> Daraus ergibt sich die nächste Empfehlung.

⇒ **Empfehlung 6: Unternehmen sollten die Zuständigkeit für das Qualitätsmanagement klar regeln und eine hohe Qualität der Kundendaten sicherstellen.**

Mit einer klar geregelten Zuständigkeit für das Qualitätsmanagement werden u.a. Entscheidungswege verkürzt und ein Beitrag zur höheren Serviceorientierung geschaffen. Eine aktuelle Studie in den USA zeigt, dass 74% der befragten Marketingverantwortlichen der Aussage zustimmen: „*Capturing and applying data to inform and drive*

---

<sup>381</sup> Vgl. Adobe (2014): Digital Roadblock: Marketers struggle to reinvent themselves, March 2014. Abgerufen am 23.10.2014: <http://www.adobe.com/content/dam/Adobe/en/solutions/digital-marketing/pdfs/adobe-digital-roadblock-survey.pdf>, S. 8.

<sup>382</sup> Vgl. Huldi und Buser (2014), Expertenbefragung, siehe separate CD.

<sup>383</sup> Vgl. Abbildung 56: Zuständigkeit Qualitätsmanagement und Serviceerfolg, S. 120.

<sup>384</sup> Vgl. Abbildung 55: Qualität der Kundendaten und Serviceerfolg, S. 119.

*marketing activities is the new reality.*“<sup>385</sup> Grundlage hierfür sind in erster Linie qualitativ hochwertige Kundendaten. Beide hier genannten Empfehlungen sind bei der Impact-Mittelwert Matrix bei den Hygienefaktoren eingeordnet, wobei zu berücksichtigen ist, dass sie sehr nahe bei den Motivatoren liegen.<sup>386</sup> Beide sollten gemäss Treiberanalyse gefördert werden. Dr. Christian Huldi betont: „*Kundendaten sind das A & O – im CRM generell und auch im Bereich Services: Ohne Daten keine Beziehung. Wichtig ist, dass die Daten auf Stufe Kunde erhoben und gespeichert werden und auch deren Entwicklung.*“<sup>387</sup>

### **533 Empfehlungen zur Gestaltung einer serviceorientierten Kultur**

Verschiedene bereits aufzeigte Massnahmen haben auch Auswirkungen auf die Kultur. So steuert man das Mitarbeiterverhalten und damit auch einen Teil der Unternehmenskultur durch die Integration der Serviceorientierung in die Mitarbeiterzielvereinbarung. Oder man wirkt auf die Kultur mit der Einführung von regelmässigen Servicequalitätskontrollen. Damit wird deutlich, dass die Strategie, Struktur und Kultur sich gegenseitig beeinflussen und nicht isoliert betrachtet werden sollten.

Gemäss SDL ist Wissen als fundamentale Quelle von Wettbewerbsvorteilen zu verstehen. Wissen konnte mit der Umfrage nicht direkt abgefragt werden, da Wissen zu abstrakt ist. Es wurde hingegen abgefragt, ob Mitarbeiter Weiterbildungsmöglichkeiten erhalten, zum Beispiel im Umgang mit Reklamationen oder aufgrund der Mitarbeiterevaluation.<sup>388</sup> Damit konnte aufgezeigt werden, dass viele Unternehmen den Aufbau von Wissen ernst nehmen und Möglichkeiten für die Mitarbeiter schaffen sich weiterzuentwickeln. Gleichzeitig erkennen Unternehmen, dass im Schaffen einer Wis-

---

<sup>385</sup> Vgl. Adobe (2014): Digital Roadblock: Marketers struggle to reinvent themselves, March 2014. Abgerufen am 23.10.2014: <http://www.adobe.com/content/dam/Adobe/en/solutions/digital-marketing/pdfs/adobe-digital-roadblock-survey.pdf>, S. 13.

<sup>386</sup> Vgl. Abbildung 69: Impact - Mittelwert Matrix, S. 148.

<sup>387</sup> Huldi (2014), Expertenbefragung, siehe separate CD.

<sup>388</sup> Bei insgesamt 692 Nennungen (Mehrfachnennungen möglich): Frage: Aufgrund der Mitarbeiterevaluation erhalten Servicemitarbeiter die Möglichkeit auf: Interne Weiterbildung 170 Nennungen, Externe Weiterbildung 159 Nennungen, Aufstiegsmöglichkeiten 105 Nennungen, etc. Vgl. Ausführungen dazu in Kapitel 434 Mitarbeiter, Auswahlkriterien, Zielvereinbarung, Beurteilung, Zufriedenheit, Anreize, S. 105ff.

sens- und Lernkultur auch grosse Herausforderungen stecken. Als grösste Herausforderungen für die Umsetzung der Serviceorientierung im Unternehmen haben 18.2% der Befragten “Wissen und Servicegestaltung“ und 15.8% “Servicekultur und Chancemanagement“ angegeben. Entsprechend kann hier die nächste Empfehlung abgeleitet werden.

⇒ **Empfehlung 7: Unternehmen sollten eine serviceorientierte Wissens- und Lernkultur schaffen.**

Gemäss SDL soll beim Aufbau einer solchen serviceorientierten Wissens- und Lernkultur auf 5 Kompetenzen geachtet werden: “Absorptive Competency“, “Resource Integration Competency“, “Learning Competency“, “Collaborative Process Competency“ und die “Adaptive Competency“.<sup>389</sup> Diese Empfehlung gilt auch für die Marketingverantwortlichen selbst.<sup>390</sup> Gemäss Treiberanalyse gehört die Integration der Serviceorientierung in die Kultur zu den versteckten Chancen, da sie einen grossen Einfluss auf den Serviceerfolg hat und in den Unternehmen eher unterschätzt wird.<sup>391</sup> Sandro Graf betont, dass eine entsprechende Bereitschaft zum serviceorientiertem Verhalten bestehen muss und Dr. Christian Huldi meint, dass diese Empfehlung besonders schwierig ist umzusetzen und deshalb ein strategisches Thema ist, welches bei der GL angesiedelt werden muss.<sup>392</sup>

Das Führungsverhalten bildet einen wichtigen Baustein einer serviceorientierten Führung.<sup>393</sup> Dies wurde auch durch die Faktorenanalyse mit Faktor 1 Mitarbeiterführung nochmals hervorgehoben.<sup>394</sup> Mit dieser Untersuchung konnte nachgewiesen werden, dass Vorgesetzte in erfolgreichen Unternehmen ihren Servicemitarbeitern die Bedeu-

---

<sup>389</sup> Vgl. dazu die Ausführungen zu den einzelnen Kompetenzen in Kapitel 343 SDL und serviceorientierte Wissens- und Lernkultur, S. 67ff.

<sup>390</sup> Dies bestätigen immerhin 58% von in den USA befragten Marketingverantwortlichen, die Angaben dass sie in den nächsten 12 Monaten neue Fähigkeiten lernen wollen. Vgl. Adobe (2014): Digital Roadblock: Marketers struggle to reinvent themselves, March 2014. Abgerufen am 23.10.2014: <http://www.adobe.com/content/dam/Adobe/en/solutions/digital-marketing/pdfs/adobe-digital-roadblock-survey.pdf>, S.19.

<sup>391</sup> Vgl. Abbildung 69: Impact - Mittelwert Matrix, S. 148.

<sup>392</sup> Vgl. Graf, Huldi (2014), Expertenbefragung, siehe separate CD.

<sup>393</sup> Vgl. Kapitel 342 Serviceorientierte Führung, S. 64ff.

<sup>394</sup> Vgl. Kapitel 52 Erfolgsfaktoren der Serviceorientierung, S. 141ff.

tung von Services für den Erfolg des Unternehmens kommunizieren<sup>395</sup> und dass sie den Servicemitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg ihres Unternehmens vorleben.<sup>396</sup> Daraus lässt sich die letzte Empfehlung ableiten.

⇒ **Empfehlung 8: Unternehmen sollten dafür sorgen, dass Vorgesetzte transparent die Bedeutung von Services regelmässig kommunizieren und vorleben.**

Hier ist vor allem die Rolle des Vorgesetzten als Vorbild bezüglich Serviceorientierung von hoher Bedeutung. Wie die Treiberanalyse gezeigt hat, gehört diese Massnahme zu den Motivatoren, welche ja gefördert werden sollten.<sup>397</sup> Bei der Empfehlung 8 sind sich alle Experten einig und stützen die Aussage voll und ganz.<sup>398</sup>

Die befragten Experten wurden gebeten, die acht Empfehlungen Prioritäten von 1-8 zuzuordnen, wobei 1 die höchste Priorität darstellt.

1	... dafür sorgen, dass die Bedeutung von Services allen Entscheidungsträgern bewusst wird oder bleibt und in jede strategische Überlegung miteinfließen kann.
2	... dafür sorgen, dass Vorgesetzte transparent die Bedeutung von Services regelmässig kommunizieren und vorleben.
3	... eine serviceorientierte Wissens- und Lernkultur schaffen.
4	... von Messungen zur internen und externen Serviceorientierung durchführen, inklusive regelmässiges Erfassen der Jobzufriedenheit der Mitarbeiter.
5	... formalisierte Prozesse zur Entwicklung von Services mit Einbezug von Kunden implementieren.
6	... horizontale und vertikale Synergievorteile durch eine verbesserte vertikale und horizontale Kommunikation schaffen.
7	... den aktuellen Stand zur "Absorptiven Competency" erfassen und mögliche Massnahmen zu deren Erhöhung identifizieren.
8	... die Zuständigkeit für das Qualitätsmanagement klar regeln und eine hohe Qualität der Kundendaten sicherstellen.

**Tabelle 20: Prioritätenreihenfolge**

Quelle: eigene Darstellung, Auswertung der Expertenbefragung<sup>399</sup>

<sup>395</sup> Vgl. Abbildung 52: Verhalten der Vorgesetzten (Kommunikation) und Serviceerfolg, S. 116.

<sup>396</sup> Vgl. Abbildung 53: Verhalten der Vorgesetzten (Vorbild) und Serviceerfolg, S. 117.

<sup>397</sup> Vgl. Abbildung 69: Impact - Mittelwert Matrix, S. 148.

<sup>398</sup> Vgl. Expertenbefragung (2014), siehe separate CD.

<sup>399</sup> Die Auswertung der Prioritätenlisten befindet sich im Anhang 11: Prioritätenreihenfolge der Massnahmen, S. 249.

Gemäss den Experten sollen sich Entscheidungsträger in erster Linie selber in die Pflicht nehmen, die Serviceorientierung umzusetzen. So befinden sich die beiden Empfehlungen mit der Priorität 1 und 2 voll und ganz im Verantwortungsbereich der Entscheidungsträger. Die tiefste Priorität liegt gemäss Expertenbefragung beim Regeln der Zuständigkeit für das Qualitätsmanagement und bei der Sicherstellung einer hohen Kundendatenqualität.

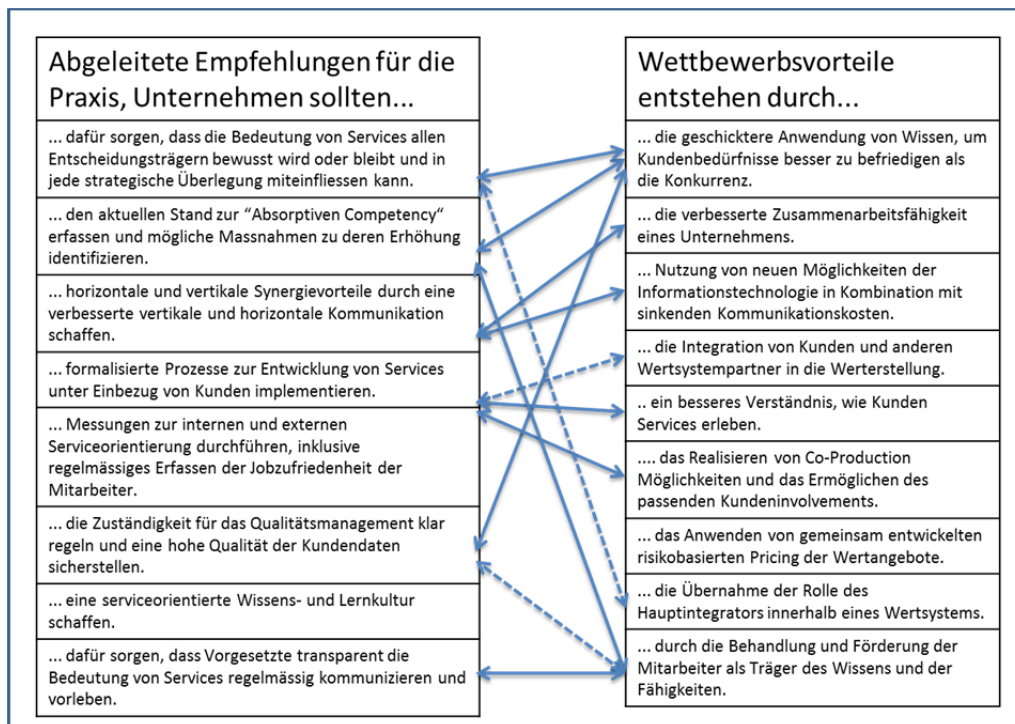
### ***54 Zusammenfassung Kapitel 5***

Services haben für die befragten Unternehmen eine sehr hohe Bedeutung und gleichzeitig sind zahlreiche Serviceherausforderungen über die gesamten Unternehmensbereiche verteilt. Besonders erfolgreiche Unternehmen integrieren die Serviceorientierung in die Strategie, in die Strukturen und Prozesse und in die Kultur. Sie führen eher Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit durch und schätzen die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter höher ein als weniger erfolgreiche Unternehmen. Erfolgreiche Unternehmen schätzen ihre vertikale und horizontale Kommunikation besser ein und schaffen damit horizontale und vertikale Synergievorteile. Zusätzlich sind deren Führungskräfte eher Vorbilder in Bezug auf das Vorleben der Serviceorientierung, sie führen eher Messungen zur Servicequalität durch, haben besser Kundendaten, haben die Verantwortlichkeiten für das Qualitätsmanagement klar geregelt und integrieren ihre Kunden eher in einen formalisierten Serviceentwicklungsprozess mit ein.

Mittels eine Faktorenanalyse lassen sich die 25 signifikanten Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen bezüglich ihrer Serviceorientierung auf drei Faktoren herunterreduzieren: 1. Mitarbeiterführung, 2. Integration der Serviceorientierung in die Trilogie (Strategie, Struktur und Kultur) und 3. Qualitätsmanagement. Anhand einer Treiberanalyse wurde abgeschätzt, dass knapp 22% des Serviceerfolgs sich durch die drei Faktoren erklären lassen. Eine Impact-Mittelwert Auswertung hat zusätzlich die möglichen Massnahmen noch etwas gewichtet.

Aus der Theorie, den Auswertungen und der Interpretation der Umfrageresultate lassen sich acht Empfehlungen ableiten, die in folgender Tabelle den in Kapitel 324 SDL

und Serviceorientierungsstrategien vorgestellten Propositionen, wie durch die SDL Wettbewerbsvorteile entstehen können, gegenübergestellt werden.<sup>400</sup>



**Abbildung 70: Empfehlungen und generische Wettbewerbsvorteile**

Quelle: die linke Seite entspricht den hergeleiteten Empfehlungen und die rechte Seite den Propositionen wie Unternehmen Wettbewerbsvorteile erreichen können, in Anlehnung an Lusch/Vargo/O'Brien (2007)

Es lassen sich einige Verbindungen oder Überschneidungen aufzeigen zwischen den abgeleiteten acht Empfehlungen für die Praxis und den von Lusch/Vargo/O'Brien vorgestellten neun Propositionen zum Schaffen von Wettbewerbsvorteilen durch die SDL. Lusch/Vargo/O'Brien haben zusätzlich das Thema Pricing und die Rolle als Hauptintegrator im Wertsystem in die möglichen Propositionen mitaufgenommen. Die abgeleiteten Empfehlungen führen nicht zum Pricing Thema und das Thema Rolle als Hauptintegrator wird auch nicht direkt angesprochen. Dafür beinhalten die abgeleiteten Empfehlungen zusätzliche Themen wie die Fokussierung auf Messungen (interne und externe Serviceorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit) und Qualitätsmanage-

<sup>400</sup> Vgl. Tabelle 3: Wettbewerbsvorteile durch SDL, S. 49.



ment (Regelung der Zuständigkeit für das Qualitätsmanagement und die Sicherstellung einer hohen Qualität der Kundendaten).

Mit diesen acht Empfehlungen und neun Propositionen, könnte sich ein Unternehmen fragen, wo es denn anfangen soll. Möglicherweise liefern hier Lovelock/Wirtz eine passende Antwort, indem sie ein vierstufiges Maturitätsmodell entwickelt haben, welches die Rolle des Marketings, die Rolle des Operationsmanagements und die Rolle des Human Resource Managements vom Loser zum Leader abbildet. Mit einem Maturitätsmodell könnten sich Unternehmen selber einordnen und versuchen Schritt für Schritt auf in die nächste Stufe zu gelangen.<sup>401</sup> Dafür braucht aber jedes Unternehmen für sich einen eigenen Umsetzungsplan.

---

<sup>401</sup> Vgl. Lovelock/Wirtz (2011), S. 446f.

## 6 Fazit und Ausblick

In diesem Kapitel soll eine kurze Zusammenfassung und ein Ausblick gemacht werden und anschliessend zusätzlicher Forschungsbedarf aufgezeigt werden.

### *6.1 Zusammenfassung*

Die vorliegende Dissertation befasst sich mit dem Status Quo und dem Entwicklungspotential von grossen und mittleren Schweizer Unternehmen in Bezug auf die Serviceorientierung und die Serviceentwicklung. Das Ziel dieser Arbeit war es, den Status Quo der Serviceorientierung von Schweizer Unternehmen mit besonderem Fokus auf grosse und mittlere Unternehmen zu erfassen, Handlungsfelder in Bezug auf Strategie, Struktur und Kultur aufzuzeigen und praxisnahe Implikationen für die Entscheidungsträger abzuleiten. Zusätzlich soll weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt werden. Mit Ausnahme des letzten Punktes kann die Zielsetzung als erfüllt bezeichnet werden und dem letzten Punkt widmet sich das Kapitel 6.3 Hinweise für zukünftige Forschung.<sup>402</sup>

Die Besonderheiten von Services und der Serviceorientierung wurden zusammen mit der Entwicklung der Serviceorientierung und der Servicequalitätsforschung beleuchtet. Die dabei aufgezeigten Modelle wurden durch Modelle zur Messung der Serviceorientierung, Modelle der Serviceentwicklung und durch das Modell der Service Profit Chain komplementiert und damit die Grundlage für die späteren Analysen gelegt. Neben den Grundlagen der Serviceorientierung bildete die Service Dominant Logic (SDL) das theoretische Gerüst indem auf die SDL und Strategien der Serviceorientierung, SDL und Strukturen der Serviceorientierung und SDL und serviceorientierte Wissens- und Lernkulturen eingegangen wurde.

Die empirische Untersuchung, bei der 242 mittlere und grosse Unternehmen in der Deutschschweiz schriftlich befragt und ausgewertet wurden, lieferte Antworten zu den hergeleiteten Forschungsfragen. Die Bedeutung von Services wurde als sehr hoch

---

<sup>402</sup> Vgl. 6.3 Hinweise für zukünftige Forschung, S. 169.

eingestuft und Unternehmen identifizierten zahlreiche Serviceherausforderungen in ihren Unternehmen, quer durch alle Unternehmensbereiche. Es konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen identifiziert werden, hingegen gibt es Unterschiede zwischen B2B und B2C Unternehmen und wenige Unterschiede zwischen sehr grossen und mittleren Unternehmen. Die meisten Unterschiede wurden zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen identifiziert, wobei Erfolg lediglich als Selbsteinschätzung gemessen wurde. Die Verankerung der Serviceorientierung in der Strategie, Struktur und Kultur ist von grosser Bedeutung für den Erfolg der Serviceorientierung im Unternehmen. Zahlreiche weitere Bereiche sind erfolgswirksam, wie die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit, die horizontale und vertikale Kommunikation, das Führungsverhalten der Vorgesetzten, die Messung der Servicequalität, die Kundendatenqualität und die Klärung der Verantwortlichkeit für das Qualitätsmanagement und die Etablierung eines formalisierten Prozesses zur Serviceentwicklung mit Integration der Kunden. Die 25 erfolgswirksamen Items konnten auf die 3 Faktoren Mitarbeiterführung, Integration der Serviceorientierung in die Triologie (Strategie, Struktur und Kultur) und Qualitätsmanagement reduziert werden.

Aus den Resultaten des empirischen Teils kombiniert mit den entsprechenden Auswertungen und Analysen und den in den Grundlagen aufgezeigten Modellen und Folgerungen aus dem Theorieteil konnten acht Empfehlungen für die Praxis abgeleitet werden, die durch Experten validiert wurden.

## ***62 Ausblick***

Schweizer Unternehmen haben die Bedeutung von Services erkannt, was die Grundvoraussetzung überhaupt ist, in einem servicedominierten Wettbewerb erfolgreich zu sein. Durch die Resultate dieser Arbeit können Unternehmen für sich selber Massnahmen ableiten, welche sie serviceorientierter machen sollten. So müssten zum Beispiel alle diejenigen Unternehmen, die angegeben haben, die Mitarbeiterzufriedenheit nicht zu erheben, diese Massnahme auf ihren Umsetzungsplan setzen. Nicht überall sind die Massnahmen jedoch so einfach umzusetzen. So stellt die bessere Integration der Serviceorientierung in die Unternehmenskultur eine viel komplexere Massnahme dar. Trotzdem, das Schaffen von Bewusstsein über die Zusammenhänge und Einflussgrössen auf den Serviceerfolg in Kombination mit Wissen über den eigenen Status

Quo im Vergleich mit anderen grossen und mittleren Unternehmen kann der erste Schritt darstellen, das Unternehmen serviceorientierter zu gestalten.

Es ist anzunehmen, dass Services auch in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen werden. Tangible Produkte werden zunehmend austauschbarer und damit steigen die Bedeutung und der Anteil der Services weiter. Es ist auch anzunehmen, dass die seit Jahren steigende Komplexität und Dynamik von Märkten weiter zunehmen wird. Dies beinhaltet verschiedenen Konsequenzen für Unternehmen. Einerseits heisst das, dass sich der Wettbewerb verändert, in dem sich die Unternehmen befinden. Die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an ihre Umwelt wird entscheidend sein. Services bieten hier die Gelegenheit sich permanent anzupassen, da die Leistungserstellung gemeinsam mit den Kunden entwickelt wird. Die Anpassungsfähigkeit braucht aber auch neue Kompetenzen, agile Strukturen und Prozesse und eine Kultur, die fähig ist mit Veränderung umzugehen. Die Aufgabe des Marketings verändert sich damit fundamental. Wo früher die 4Ps im Zentrum standen, tritt heute das Management von Wertsystemen unter Einbezug der Kunden und weiteren Entitäten in die Werterstellung. Damit steigt die Bedeutung des Marketings und Unternehmen sollten dem Rechnung tragen und Marketing in den Unternehmen aufwerten. Dies formulieren Frederick/Webster/Lusch folgendermassen: „*Exploration of these new frontiers cannot be done creatively and in-depth using the old maps of the marketing territory. If marketing is to survive as a business function and academic discipline and be seen as a legitimate institution in society, it must be elevated to a higher level in the consciousness of managers, the consuming public, and public policy makers.*“<sup>403</sup> Klaus/Edvardsson/Keiningham/Gruber argumentieren in eine ganz ähnliche Richtung indem sie aufzeigen, dass Marketing unbedingt zurück auf die CEO Agenda gehört.<sup>404</sup> Es wird jedoch nicht genügen, Marketing alleine zu verändern und dem Marketing eine höhere Bedeutung im Unternehmen zuzuweisen. Vielmehr muss sich das gesamte Unternehmen wandeln.<sup>405</sup>

---

<sup>403</sup> Frederick/Webster/Lusch (2013), S. 389.

<sup>404</sup> Vgl. Klaus/Edvardsson/Keiningham/Gruber (2014).

<sup>405</sup> Vgl. Maturitätsmodell von Lovelock/Wirtz (2011), S. 446f.

### ***63 Hinweise für zukünftige Forschung***

Die vorliegende Arbeit konnte einen Beitrag liefern, die in der Praxis als auch in der Forschung vorherrschenden Defizite in Bezug auf die Serviceorientierung zu verringern. Der bis zu dieser Studie nicht bekannte Status Quo der Serviceorientierung und Serviceentwicklung von Schweizer Unternehmen stellte sowohl für die Praxis als auch für die Forschung eine Lücke dar, die mit dieser Arbeit sowohl für die Praxis als auch für die weitere Forschung verkleinert wird. Dabei hilft die Arbeit, Entscheidungsträger in den Unternehmen möglichen Handlungsbedarf aufzuzeigen, um ihr Unternehmen serviceorientierter gestalten zu können. Die Arbeit vermag die Forschungslücke jedoch nicht vollständig zu schliessen. Es besteht weiterhin noch viel Forschungsbedarf. Aber die breite Untersuchung liefert einen wichtigen Grundstein für zukünftige Forschungsvorhaben.

So könnte es sinnvoll sein, ein Thema welches von so hoher strategischer Bedeutung ist und dazu führt, dass Unternehmen sich verändern müssen, über verschiedene Messpunkte hinweg im Sinne einer **Trendstudie** über die nächsten Jahre zu verfolgen. Die vorliegende Arbeit ist zwar nicht als Trendstudie konzipiert worden, könnte aber als Grundlage für eine solche Studie herangezogen werden. Vergleichbar hierfür wäre die jährlich durchgeführte Swiss CRM Trendstudie.<sup>406</sup>

In dieser Arbeit nicht berücksichtigt wurden die Bestimmungsgrößen der **persönlichen Serviceorientierung**.<sup>407</sup> Dies hätte den Rahmen der Arbeit bei weitem gesprengt, könnte jedoch ergänzend zu dieser Arbeit untersucht werden. Damit würde der im Kapitel 212 Serviceorientierung aufgezeigte Bezugsrahmen komplementiert.<sup>408</sup>

Mit dieser Arbeit wurde lediglich die Unternehmensperspektive abgedeckt und die **Kundenperspektive** nicht berücksichtigt. Mit der Erfassung der Kundenperspektive

---

<sup>406</sup> Vgl. hierfür die jährlich durchgeführte Trendstudie Swiss CRM 2007 – 2014 der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW). Abrufbar unter:

<http://www.sml.zhaw.ch/de/management/institute-und-zentren/imm/forschung/studien/swiss-crm-2014.html>

<sup>407</sup> Vgl. die Ausführungen zu den Abgrenzungen in Kapitel 12 Forschungsziel, Forschungsfragen und Abgrenzungen, S. 8ff.

<sup>408</sup> Vgl. Abbildung 9: Bezugsrahmen der Serviceorientierung im Unternehmen, S. 21.

könnten **Gapanalysen** vorgenommen werden, welche die möglicherweise bestehende Lücke zwischen Unternehmenswahrnehmung ihrer Servicequalität und der von den Kunden wahrgenommenen Servicequalität aufzeigt. Die Untersuchung von Bain & Company in den USA dient hier als beispielhaft als ähnliche Untersuchung.<sup>409</sup> Hier könnte sich die Frage aufdrängen, wie Unternehmen auf die Kundenwahrnehmung wirken und möglicherweise Einfluss auf das Kundenverhalten nehmen können.

Es wäre möglich, die Serviceorientierung lediglich aus Sicht der verwendeten **Informations- und Kommunikationssysteme** zu betrachten, wie in den Abgrenzungen schon erwähnt wurde.<sup>410</sup> In dieser Arbeit wurden Systeme lediglich als Bestandteil der Struktur betrachtet. Veränderungen der Informations- und Kommunikationssysteme bilden den grössten Treiber für zukünftige Veränderungen von bestehenden Services und für neue Services. Fragen die sich hier aufdrängen wären: Wie kann die Kundendatenqualität erhöht und wie können gleichzeitig neue Kundenkanäle integriert werden? Wie kann die Informationsflut beherrscht werden, sodass mehr Information nicht zu schlechterer Serviceorientierung führt? Wie können Unternehmen "Big Data"<sup>411</sup> nutzen, um serviceorientierter zu werden?

Weiterführende Forschung könnte in den verschiedensten Gebieten geschehen, indem einzelne in dieser Studie lediglich oberflächlich abgedeckte Fragestellungen in die Tiefe verfolgt werden. Beispiele hierfür wären Forschungen in Bezug auf, **Messmethoden der Serviceorientierung, Co-Creation, serviceorientierte Kulturen, serviceorientierte Führung, Servicedesignwerkzeuge, serviceorientierter Erstkundenkontakt, serviceorientierte Kundenentwicklung**, etc.

---

<sup>409</sup> Vgl. Abbildung 4: Delivery Gap, S. 5.

<sup>410</sup> Vgl. die Ausführungen zu den Abgrenzungen in Kapitel 12 Forschungsziel, Forschungsfragen und Abgrenzungen, S. 8ff.

<sup>411</sup> Unter "Big Data" versteht Gartner folgendes: *"Big data is high volume, high velocity, and/or high variety information assets that require new forms of processing to enable enhanced decision making, insight discovery and process optimization."* Gartner IT Glossary – Big Data. (Abgerufen am 8.11.2014). URL: <http://www.gartner.com/it-glossary/big-data/>

Auch möglich wäre die Weiterführung der Forschungsfrage, was erfolgreiche Unternehmen bezüglich Serviceorientierung auszeichnet. Dabei könnte Erfolg nicht mehr als Selbsteinschätzung abgefragt werden, sondern öffentlich zugängliche Informationen der börsennotierten Unternehmen analysiert werden. Da diese Arbeit sich auf grosse und mittlere Unternehmen fokussiert hat, sind einige untersuchte Unternehmen börsennotiert. Hier würde sich eine Fallstudienanalyse eignen, um erfolgreiche Unternehmen miteinander zu vergleichen und die **Erfolgsfaktoren der Serviceorientierung** weiter zu untersuchen.

**Kleine Unternehmen** mit weniger als 50 Mitarbeitern waren nicht im Fokus dieser Arbeit. Eine Untersuchung der Serviceorientierung von kleinen Unternehmen und ein anschliessender Vergleich mit den mittleren und grossen Unternehmen würde eine weitere Forschungslücke schliessen. Die Recherche zu dieser Arbeit hat gezeigt, dass es auch zu kleinen Unternehmen in Bezug auf die Serviceorientierung in der Schweiz Forschungsbedarf gibt. In Deutschland existiert hingegen eine solche Untersuchung zur Serviceorientierung bei kleinen und mittleren Unternehmen wobei lediglich 90 Unternehmen ausgewertet wurden.<sup>412</sup> Eine solche Untersuchung in der Schweiz würde nicht nur den Vergleich mit grösseren Unternehmen, sondern auch einen internationalen Vergleich mit Deutschland erlauben.

In dieser Arbeit wurde kein spezieller Fokus auf einzelne Branchen gelegt. Durch die breite Ausrichtung der Untersuchung quer durch alle Branchen, sind die einzelnen Branchen nur mit wenig Unternehmen vertreten. Branchenvergleiche waren entsprechend nicht ergiebig. Es konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen den Branchen aufgedeckt werden. So könnten weitere Untersuchungen mit einem speziellen **Branchenfokus** die Brancheneigenheiten besser herausarbeiten als dies hier möglich war.

---

<sup>412</sup> Von den 90 Unternehmen gehören 78% zu den Unternehmen mit weniger als 50 Vollzeitmitarbeitern. Vgl. Hofmann/Posselt/Fuhrmann/Roth (2012).

## Begriffsverzeichnis

Begriff	Definition	Literatur
Beziehungs- marketing (Relati- onship Marketing)	<i>„Relationship Marketing is to identify and establish, maintain, and enhance relationships with customers and other stakeholders at a profit, so that the objectives of all parties involved are met; and that this is done by mutual exchange and fulfilment of promises.“</i>	Grönroos (1996): S. 11.
Co-Creation of Value	<i>“Cocreation of value is defined as joint activities by parties involved in dyadic direct interactions aiming at contributing to the value that emerges for one or both parties (or all parties in a larger network).”</i>	Grönroos (2011b): S. 7.
Customer Centricity	<i>„[...] die Abkehr von der klassischen produktzentrierten Unternehmenssicht hin zu einer auf den Kunden ausgerichteten Integration und Ausrichtung aller Unternehmensfunktionen im Sinne einer idealen kundenzentrierten Unternehmensorganisation verstanden.“</i>	Meffert/Bruhn (2012), S. 406.
Customer Experience (CE)	<i>„all interactions with the focal firm, including its serviceescape, employees and potentially other customers, through face-to-face, electronic and other channels.“</i>	BBolton/Gustafsson/McColl-Kennedy/Sirianni/Tse (2014), S. 255. vgl. auch Klaus/Edvardsson/Keiningham/Gruber (2014).
Dienstleistungen	<i>„Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (zum Beispiel Versicherungsleistungen) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (zum Beispiel Friseurleistungen) verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne (zum Beispiel Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die</i>	Meffert/Bruhn (2012), S. 19.



	<i>Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (zum Beispiel Kunden) und deren Objekten (zum Beispiel Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (zum Beispiel Inspektion beim Auto) zu erzielen (Ergebnisorientierung).“</i>	
Empowerment	Empowerment beinhaltet „[...] die Gesamtheit aller Massnahmen, die zum einen den Kundenkontaktmitarbeitern eine weitgehende Entscheidungsfreiheit sowohl im Kundenkontaktmanagement als auch in Bezug auf ihre Arbeitsplatzgestaltung verleihen, und die zum anderen dazu bestimmt sind, dem Mitarbeitenden zu einem Gefühl der Selbstbestimmtheit und der Kontrolle über seine Arbeit zu verhelfen sowie ihn zu selbständigem Handeln zu bewegen.“	Meffert/Bruhn (2012), S. 407.
IHIP Characteristics	“Intangibility“, “Inseparability of production and consumption“, “Heterogeneity“ und “Persishability“	Vgl. Zeithaml/Parasuraman/Berry (1985), S. 33f. oder Fisk/Brown/Bitner (1993).
Kleine, mittlere und grosse Unternehmen	Mittlere Unternehmen haben 50-249 vollzeitäquivalente Mitarbeiter (Vzä) und grosse Unternehmen mehr als 250 vollzeitäquivalente Mitarbeiter. Weiter wird noch unterschieden zwischen Mikrounternehmen bis 9 Vzä und kleine Unternehmen mit 10-49 Vzä.	Vgl. Bundesamt für Statistik: Marktwirtschaftliche Unternehmen und Beschäftigte nach Grössenklassen, 2011. URL: <a href="http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/key/03/01.html">http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/key/03/01.html</a> (Abgerufen

		am 21.7.2014)
Kundenorientierung	<i>„Kundenorientierung ist die umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der individuellen Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen sowie Interaktionen im Rahmen eines Beziehungsmarketing-Konzeptes mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren.“</i>	Bruhn (2007), S. 17.
Many-to-many Marketing	<i>„[...] description, analysis and utilization of the network properties of marketing.“</i>	Gummesson (2006), S. 349.
Marketing	<i>„Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.“</i>	<a href="http://www.ama.org">www.ama.org</a> (Abgerufen am 5.7.2014)
Organisation	<i>„Mit Organisation ist hier die Aufgabe gemeint, die Strukturen und Prozesse einer Unternehmung respektive eines Betriebs systematisch zu gestalten.“</i>	Burla (2013), S. 442.
Organisationales Lernen	<i>„the development of new knowledge or insights that have the potential to influence behavior.“</i>	Slater/Narver (1995), S. 63.
Organizational Service Orientation (OSO)	<i>„an organization-wide embracement of a basic set of relatively enduring organizational policies, practices and procedures, intended to support and reward service-giving behaviors that create and deliver “service excellence““</i>	Lytle/Hom/Mokwa (1998), S. 459.
Persönliche Serviceorientierung	<i>„Die persönliche Serviceorientierung bezeichnet die Orientierung der Mitarbeiter in Dienstleistungskontakten, die organisationale Serviceorientierung die des Gesamtunternehmens. Dabei besteht eine Interdependenz zwischen diesen bei-den Formen, da einerseits eine</i>	Bruhn/Stauss (2010), S. 9.

	<i>serviceorientierte Organisation serviceorientierte Mitarbeiter erfordert und andererseits ein serviceorientiertes Mitarbeiter- verhalten nur durch eine entsprechende organisationale Unterstützung zu erwarten ist. "</i>	
Professional Service Firms (PSFs)	<i>„Professionelle Dienstleistungen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie Rat gebend und problemlösungsorientiert sind; von besonders qualifizierten Personen angeboten werden, die über allgemein anerkanntes Fachwissen verfügen; die individuellen Bedürfnisse des jeweiligen Nachfragers in den Mittelpunkt stellen; von Personen erbracht werden, die in ihrer Praxis an bestimmte Verhaltensregeln gebunden sind (eigener Berufsethos), und von (autonomen) berufsständischen Organisationen beaufsichtigt werden, die Berufsgrundsätze formulieren und deren Einhaltung überwachen (förmliche Berufsethik).“</i>	Kleinaltenkamp (2001), S. 40.
Ressourcen	<i>„Firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge etc. controlled by a firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness.“</i>	Barney 1991, S. 102.
Service Design	<i>„Service design aims at designing services that are useful, usable and desirable from the user perspective, and efficient, effective and different from the provider perspective. It is a strategic approach that helps providers to develop a clear strategic positioning for their service offerings. Services are systems that involve many different influential factors, so service design takes a holistic approach in order to get an understanding of the system and the different actors within the system.“</i>	Mager/Sung (2011). S.1
Service in der Service Dominant Logic	<i>„the application of competences (knowledge and skills) for the benefit of another entity or the entity itself.“ oder „Service is support to another party’s everyday practices in a way that enables value creation in those practices.“</i>	Vargo/Lusch (2004), S. 1.  Grönroos (2009), S. 8.

Serviceklima	<i>„Employee perception of the practices, procedures, and behaviors that get rewarded, supported, and expected with regard to customer service and customer service quality.“</i>	Schneider (1990), S. 384
Serviceorientierung	<i>„Serviceorientierung ist die ständige Ausrichtung an der Zielgrösse des Dienens, die sich anhand einer umfassenden, kontinuierlichen Ermittlung und Analyse der individuellen dienstleistungsbezogenen Kundenerwartungen sowie einer internen und externen Umsetzung in Serviceangebote und individuellen Interaktionen konkretisiert. Im Rahmen eines Beziehungsmarketing-Konzeptes dient sie dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren.“</i>	Coenen (2010), S. 38 in Anlehnung an Bruhn (2007).
Servitization	<i>„Servitization is happening in almost all industries on a global scale. Swept up by the forces of deregulation, technology, globalization and fierce competitive pressure, both service companies and manufacturers are moving more dramatically into services.“</i>	Vandermerwe (1988), S. 315. Vgl. auch Grönroos/Ravald (2011), S. 5-22 oder Kastalli/Looy (2013)
Strategie	Eine Strategie soll Antworten geben auf die folgenden Fragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>„Arenas: where will we be active?</i></li> <li>- <i>Vehicles: how will we get there?</i></li> <li>- <i>Differentiators: how will we win in the marketplace?</i></li> <li>- <i>Staging: what will be our speed and sequence of moves?</i></li> </ul> <i>Economic logic: how will we obtain our returns?“</i>	Hambrick/Fredrickson (2001), S. 50.
System	<i>„eine geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können.“</i>	Ulrich (1970), S. 105.

Tertiärer Sektor	Dienstleistungsbranchen wie z. B. Handel, Gastgewerbe, Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Gesundheitswesen, öffentliche Verwaltung.	Vgl: Bundesamt für Statistik - Eidgenössische Betriebszählung 2008, S. 7.
Touchpoints	<i>„Touchpoint: Every contact point between a customer and the service provider.“</i>	Stickdorn/Schneider (2011), S. 34.
Value	<i>„Value is an improvement in system well-being.“</i>	Vargo et al (2008), S. 149.

## Anhang

### *Anhang 1: Scale Items von Lytle/Hom/Mokwa (1998)*

#### Customer Treatment

- Employees care for customers as they would like to be cared for (Item 1).
- Employees go the "extra mile" for customers (Item 2).
- We are noticeably more friendly and courteous than our competitors (Item 3).
- Employees go out of their way to reduce inconveniences for customers (Item 4).

#### Employee Empowerment

- Decisions are made "close to the customer." In other words, employees often make important customer decisions without seeking management approval (Item 5).
- Employees have freedom and authority to act independently in order to provide excellent service (Item 6).

#### Service Technology

- We enhance our service capabilities through the use of "state of the art" technology (Item 7).
- Technology is used to build and develop higher levels of service quality (Item 8).
- We use high levels of technology to support the efforts of men and women on the front line (Item 9).

#### Service Failure Prevention

- We go out of our way to prevent customer problems (Item 10).
- We go out of our way to "head off" or prevent customer problems rather than reacting to problems once they occur (Item 11).
- We actively listen to our customers (Item 12).

#### Service Failure Recovery

- We have an excellent customer complaint handling system for service follow-up (Item 13).
- We have established problem-solving groups to enhance our ability to resolve service breakdowns (Item 14).
- We provide follow-up service calls to confirm that our services are being provided properly (Item 15).
- We provide every customer with an explicit service guarantee (Item 16).

#### Service Standards Communication

- We do not wait for customers to complain, we use internal standards to pinpoint failures before we receive customer complaints (Item 17).
- Every effort is made to explain the results of customer research to every employee in understandable terms (Item 18).
- Every employee understands all of the service standards that have been instituted by all departments (Item 19).
- We have a developed chain of objectives linking together every branch in support of the corporate vision (Item 20).
- Service performance measures are communicated openly with all employees regardless of position or function (Item 21).

#### Service Vision

- There is a true commitment to service, not just lip service (Item 22).
- Customers are viewed as opportunities to serve rather than as sources of revenue (Item 23).

- It is believed that fundamentally, the organization exists to serve the needs of its customers (Item 24).

#### Servant Leadership

- Management constantly communicates the importance of service (Item 25).
- Management regularly spends time "in the field" or "on the floor" with customers and front-line employees (Item 26).
- Management is constantly measuring service quality (Item 27).
- Management shows that they care about service by constantly giving of themselves (Item 28).
- Management provides resources, not just "lip service" to enhance employee ability to provide excellent service (Item 29).
- Managers give personal input and leadership into creating quality service (Item 30).

#### Service Rewards

- Management provides excellent incentives and rewards at all levels for service quality, not just productivity (Item 31).
- This organization noticeably celebrates excellent service (Item 32).

#### Service Training

- Every employee receives personal skills training that enhances his/her ability to deliver high quality service (Item 33).
- We spend much time and effort in simulated training activities that help us provide higher levels of service when actually encountering the customer (Item 34).
- During training sessions we work through exercises to identify and improve attitudes toward customers (Item 35).

*Anhang 2: Scale Items von Sureshchandar/Rajendran/Anantharaman (2001)*

Top management commitment and visionary leadership

- Commitment of the top management to the philosophy of TQM.
- Inclination of the top management to allocate adequate resources and time for quality improvement efforts.
- Tendency of the top management to view employees as valuable and long-term resources.
- Degree to which the senior executives are dynamic.
- Degree to which the senior executives act as friends, philosophers, and guides to their subordinates.
- Extent to which the top management evaluates the effectiveness of their personal leadership and commitment to TQM.
- A clear quality vision (based on customer focus) and the extent to which the vision forms the basis for strategic planning and decision-making.
- Extent to which the management takes into account the competitive environment and the element of risk in its strategic planning and decision making.
- Preparedness of the management to remove the root causes of problems and not just “fire-fight” the symptoms.
- Emphasis of the senior management on quality rather than cost.

Human resource management

- Recruitment and selection
  - o Effectiveness of the selection and recruitment process (in terms of objectivity and “Right man for the Right job”).
  - o Emphasis on the quality awareness right from the recruitment stage.
  - o Degree to which promotion and career development programs emphasize quality management in the organization.
  - o Use of work values and ethics as criteria for employees selection.
  - o Extent to which the organization takes steps to deepen the applicant pool to enhance employee quality.
- Training and education
  - o Effectiveness of the organization to link education and training of employees to its long-term plans and strategies.
  - o Evaluation and improvement of the training and education programmes to employees.
  - o Frequency of TQM training programmes conducted for employees working in all functional areas.
  - o Training of employees in diagnostic and basic problemsolving skills such as cause and effect analysis, pareto analysis, brainstorming, quality control circles and quality management systems such as ISO 9000.
  - o Training of employees in teambuilding and group dynamics.
  - o Degree to which the employees are trained to be conscious of human relations.
  - o Training of employees to develop communication abilities.
- Employee empowerment
  - o Extent to which the employees are given commensurate authority and operational independence to achieve results.
  - o Extent to which the employees are protected and advised properly in the event of their inadvertent and unforeseen failures in the course of pursuing TQM.



- Extent to which the employees are encouraged to voice their opinions, criticisms and feedback on organizational functioning and performance.
  - Providing employees enough support and encouragement to solve problems.
  - Extent of accountability of employees for customer service.
- Employee involvement
  - Encouragement of employee suggestions and innovation.
  - Evaluation of the effectiveness, extent and type of involvement of employees in TQM programmes.
  - Effectiveness of quality control circles (QC), crossfunctional and quality improvement teams (QIT) for problem solving.
  - Proper co-ordination of all the activities of the task groups (e.g. quality improvement teams (QITs), quality control circles (QCs) and other cross functional teams) to ensure that there is knowledge and understanding of the different projects that have been undertaken to avoid overlap, repetition and possible conflict.

#### Technical system

- Design quality management
  - Integration of customer feedback in the design of operational procedures and processes.
  - Thorough evaluation of the new service design in terms of implementation and operational aspects before the service is produced and marketed.
  - Extent to which the organization co-ordinates activities among different departments/branches during the service development processes.
  - Quality-costing exercise to analyze quality related costs, including costs due to failure of systems and services.
  - Extent to which the organization evaluates and improves designs and design processes for improvement in service quality.
- Process management
  - Degree to which the processes and procedures are fool proof.
  - Extent to which the service delivery processes are standardized, simplified and documented so that services are delivered without any hassles (seamlessness of service)
  - Enhancement of technological capability (e.g. computerization, networking of operations, etc.) to serve customers more effectively.
  - Regular tracking and maintenance of the key processes that are critical to the business.
  - Systematic documentation of procedures for investigation of causes of errors and subsequent corrective actions.
  - Emphasis on developing procedures for reducing the overall service delivery times.

#### Information and analysis system

- Extent to which the organization actively gathers, integrates, and communicates information that is critical to the implementation and practice of TQM.

- Extent to which the customer-contact personnel frequently communicate with the management on matters relating to customer service.
- Extent of the periodic communication of the effectiveness of TQM processes to employees at all levels.
- Effectiveness of the overall communication process in the organization (in terms of quickness and completeness).
- Degree to which departmental meetings are conducted at regular intervals to plan, implement and monitor the effectiveness of Quality Improvement programmes.
- Effective use of the data related to customer service for improving the quality level in the organization.
- Use of measures for proactive prevention rather than reactive correction. Use of charts, graphs and other statistical tools and techniques to monitor quality. Effective correlation of the customer-service levels with financial performance.

#### Service culture

- Extent to which the employees at all levels realize that the real purpose of their existence is "service to customers".
- Degree to which the employees believe that TQM plays a vital role in strengthening the organization's ability to compete in a highly competitive market place.
- Resistance of the employees to change.
- Trust, openness and good relationships among the employees.
- Level of prevalence among employees, feelings such as "My Bank" and "We work towards the bank's excellent performance, image and customer service".
- Extent to which "team spirit" dominates individualistic preferences and projections.
- A strong belief in the philosophy of "Right first time" and "Right every time" among employees.
- Extent to which the organizational structure facilitates fast decision-making and enables quick response to customers' requirements.
- Extent to which the bank is typified by a flat organization with minimum hierarchy and bureaucracy.

#### Servicescapes

- Extent to which the bank ensures that there is a positive impact of the prevailing physical environment on customers.
- Extent to which the ambient conditions such as temperature, ventilation, noise, odour, etc., prevailing in the organizational premises are comfortable to customers.
- Degree to which signs, symbols, advertisement boards, pamphlets and other artifacts in the organization are appealing to the customers.
- Extent to which the equipment, physical facilities and the materials associated with service have an appeal to the customers.
- Degree to which the physical layout of premises, facilities, and other furnishings are comfortable for the employees to work.
- Extent to which the physical layout of equipment and other furnishings are comfortable for the customers to interact with the employees.

- Extent to which house keeping is kept as a priority and of the highest order in the organization.
- Degree to which the way employees are dressed have a pleasing and neat appearance.

#### Social responsibility

- Extent to which the bank leads as a corporate citizen, and the level to which it promotes ethical conduct in everything it does.
- "Service Transcendence" - Making customers realize their unexpressed needs by giving more than what they expect.
- Giving equal treatment to all the customers, stemming from the belief, that every one, big or small, should be treated alike.
- Providing good service at a reasonable price, but not at the expense of quality, to people from all walks of life.
- Having branch locations in most places convenient to all sections of the society (e.g. remote villages, slum areas etc.).
- Having a sense of public responsibility among employees (in terms of being punctual, regular, sincere and without going on strike).
- Having a sense of social responsibility characterized by giving loans to economically and socially downtrodden people, needy ones, entrepreneurs, etc., with less rigid loan conditions.

#### Union intervention

- Role played by the employees union in establishing the policies and strategies of the organization.
- Employees union's co-operation and support to the drive for improved customer focus and service quality in the organization.
- Extent to which recruitment, selection, and the career development policies and programmes are influenced by the employees union.
- Congruence between management, union and employees with the belief that their functions are complementary and not contradictory, towards improving organizational performance.
- Role played by the employees union in deciding on the extent of computerization in the organization.
- Extent to which the organization regularly appraises the employees union about the TQM efforts and their outcomes.

#### Benchmarking

- Emphasis on benchmarking the services and processes with respect to those of other banks.
- Emphasis on benchmarking the training programmes with those of other banks.
- Emphasis on benchmarking the level of customer focus with those of other banks.
- Emphasis on benchmarking the effectiveness of Human Resource Management (HRM) with those of other banks.
- Emphasis on benchmarking the level of servicescapes (i.e. the aesthetics, appeal, comforts and the facilities) with those of other banks.
- Emphasis on benchmarking the level of commitment of the bank for the society as a whole, with those of other banks.

#### Customer focus

- Extent to which customer focus and quality are driving forces behind day-to-day operations.
- Pleasing and courteous behaviour of the employees towards the customers.
- Intensity and depth of service (Having more number of options in every service/ transaction, e.g., various fixed deposit or recurring deposit schemes with different interest rates, quick cheque clearing facility with a higher service charge, etc.).
- Service innovation (providing information/details on a regular basis, through post, telephonic banking; ATM; room service facility, credit cards to Defence personnel etc.).
- Providing services to the customers as promised.
- Providing services to the customers as per the promised schedule.
- Providing prompt service to customers.
- Willingness to help customers and the readiness to respond to customers' requests.
- Extent to which the organization strives to develop the necessary capabilities in terms of manpower and facilities to meet the needs and expectations of customers.
- Effective evaluation of the bank's performance with respect to customer satisfaction and service by means of a definite mechanism.
- Effective use of customer feedback to improve the service standards.
- Extent to which the employees have the necessary skills and ability for actions whenever a critical incident takes place (i.e. when a problem arises).
- Effectiveness of customer-grievance redressal procedures and processes.
- Providing services right the first time.
- Apprising the customers of the nature and schedule of services available in the bank.
- Instilling confidence in the customers regarding the organization's services and capabilities by proper employee behaviour.
- Giving individual and caring attention as much as possible to the customers by having the customers' best interests at heart.
- Making customers feel safe and secure in their transactions with the bank.
- Convenient (to customers) operating hours and days (e.g. working on Saturdays and Sundays, extended service hours during evenings, weekdays, etc.).
- Diversity and range of services (having a wider range of financial services from the bank, e.g. deposits, retirement accounts, loans for purchases of cars, houses etc., foreign exchange, traveller's cheques, safe deposit lockers, etc.).
- Extent to which the customers are apprised of information on the bank's TQM efforts.
- Extent to which customer participation (involvement and feedback) is sought in matters pertaining to operations and strategies of the bank.
- Extent to which employee behaviours are guided by customers' feedback.
- Extent to which the management regularly apprises customers about the importance of their co-operation and advisory role.

#### Employee satisfaction

- Extent to which the management provides ample recognition and encouragement for achievements in quality.

- Focusing on job enrichment rather than on job enlargement and rotation. Degree to which the management actively devises strategies to improve employee satisfaction.
- Effectiveness of grievance redressal of employees.
- Providing performance-oriented group incentives.
- Extent to which the performance evaluation systems take inputs from a combination of supervisory, peer, subordinate and customer sources.
- Extent to which non-financial reward systems e.g. selection for training programmes, preference for choice of posting, etc.) recognize quality contributions and achievements.
- Effectiveness of the appraisal system in giving each appraisee an idea of what is expected of him/her in the future.
- Design of career paths for employees, with opportunities and limitations clearly specified.

#### Continuous improvement

- Extent to which the organization believes that ``continuous improvement'' results in a competitive advantage.
- Emphasis of continuous improvement in all operations and at all levels.
- Extent to which the need for obtaining immediate results override (or dominate) the drive for quality processes and improvement.
- Degree to which the organization is characterized by a divine discontent which drives/motivates it to seek continuous improvement in every aspect of everything it does.
- Quantification of continuous improvement strategies on the basis of factors such as cost, time and performance.

### Anhang 3: Fragebogen deutsch

Standardseite

#### Fragebogen Serviceorientierung 2014

Definitionen

##### Hinweis

Für den Fragebogen gelten nachfolgende Definitionen:

**Service:** Dienstleistung, welche entweder die Kernleistung eines Unternehmens darstellt: DL-Unternehmen) oder die erstellten Produkte als Zusatzleistung unterstützt.

**Interne Serviceorientierung:** Serviceorientierung zwischen den Organisationseinheiten innerhalb des Unternehmens.

**Externe Serviceorientierung:** Serviceorientierung gegenüber den Kunden.

#### 1. Einstieg: Bedeutung, Erfolg, Anstrengungen

Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen?

☐ unwichtig   ☐ eher unwichtig   ☐ teils teils   ☐ eher wichtig   ☐ sehr wichtig   ☐ kann ich nicht beurteilen

Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Serviceanstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?

☐ überhaupt nicht erfolgreich   ☐ eher nicht erfolgreich   ☐ teils teils   ☐ eher erfolgreich   ☐ sehr erfolgreich   ☐ kann ich nicht beurteilen

In welchen Organisationsbereichen wird Ihr Unternehmen in Zukunft besondere Anstrengungen zur Verbesserung von Services unternehmen?

*Mehrere Antworten möglich*

- ☐ Geschäftsleitung, CEO
- ☐ Marketing
- ☐ Verkauf / Sales
- ☐ Finanzen & Controlling
- ☐ Produktion
- ☐ IT
- ☐ Human Resources / Personalmanagement
- Administration

☐

☐ Andere:

☐ keine Angabe

☐

## 2. Einstieg: Herausforderungen, Serviceaktivitäten, Kernleistungen

Was stellt aus Ihrer Sicht aktuell die grösste Herausforderung für die Umsetzung der Serviceorientierung in Ihrem Unternehmen dar?

Welche Serviceaktivitäten lagern Sie zumindest teilweise an andere Unternehmen aus?

	trifft haupt zu	über- nicht	trifft nicht zu	eher teils teils	trifft zu	eher trifft und ganz zu	voll ganz zu	kann nicht beurteilen	ich
Die neben unserer Kernleistung dem Kunden angebotenen zusätzlichen Services tragen aus unserer Sicht wesentlich zur Zufriedenheit unserer Kunden bei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufgrund unseres Service-Angebots werden wir kundenorientierter wahrgenommen als unsere Wettbewerber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 3. Einstieg: Bestandteil, Voraussetzung

Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil...

	trifft haupt zu	über- nicht	trifft nicht zu	eher teils teils	trifft zu	eher trifft und ganz zu	voll ganz zu	kann nicht beurteilen	ich
--	-----------------------	----------------	--------------------	---------------------	--------------	-------------------------------	-----------------	-----------------------------	-----

... unserer Unternehmensstrategie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... unserer Unternehmensstruktur und -prozesse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... unserer Unternehmenskultur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	trifft haupt zu	über- nicht	trifft nicht zu	eher teils teils	trifft zu	eher trifft und ganz zu	voll ganz zu	kann nicht beurteilen	ich
Interne Serviceorientierung ist für unser Unternehmen eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche externe Serviceorientierung .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4. Interne Kundenorientierung: Auswahlkriterien Mitarbeiter, Zielvereinbarung, Mitarbeiterbeurteilung

Um unseren Kunden gute Serviceleistungen anbieten zu können, legen wir bei der Auswahl von Servicemitarbeitern Wert darauf, dass der Bewerber...

	trifft haupt zu	über- nicht	trifft nicht zu	eher teils teils	trifft zu	eher trifft und ganz zu	voll ganz zu	kann nicht beurteilen	ich
...bereits Erfahrung im Umgang mit Kunden hat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...bereits Fachwissen besitzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...individuelle Sozialkompetenzen mitbringt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Serviceorientierung ist Bestandteil der Zielvereinbarung der mit Kunden im Kontakt stehenden Mitarbeiter.

<input type="radio"/>	trifft über- haupt nicht zu	<input type="radio"/>	trifft eher nicht zu	<input type="radio"/>	teils teils	<input type="radio"/>	trifft eher zu	<input type="radio"/>	trifft voll und ganz zu	<input type="radio"/>	kann ich nicht beur- teilen
-----------------------	---	-----------------------	-------------------------------	-----------------------	----------------	-----------------------	----------------------	-----------------------	-------------------------------------	-----------------------	---

Wie häufig werden Mitarbeiterbeurteilungen zur Sicherstellung und Kontrolle der Zielvereinbarungen durchgeführt?

<input type="radio"/>	jährlich
<input type="radio"/>	halbjährlich
<input type="radio"/>	vierteljährlich
<input type="radio"/>	monatlich oder öfter
<input type="radio"/>	nie

#### 5. Interne Kundenorientierung: Zufriedenheit, Befragung, Methode

Wie schätzen Sie die Zufriedenheit der Servicemitarbeiter ein?

<input type="radio"/>	über- haupt nicht zufrie- den	<input type="radio"/>	eher nicht zufrie- den	<input type="radio"/>	teils teils	<input type="radio"/>	eher zufrie- den	<input type="radio"/>	voll und ganz zufrie- den	<input type="radio"/>	kann ich nicht beur- teilen
-----------------------	---	-----------------------	---------------------------------	-----------------------	----------------	-----------------------	------------------------	-----------------------	---------------------------------------	-----------------------	---

Es findet eine Befragung der Servicemitarbeiter zu ihrer Jobzufriedenheit statt.



☐ trifft überhaupt nicht zu   
 ☐ trifft eher nicht zu   
 ☐ teils teils   
 ☐ trifft eher zu   
 ☐ trifft voll und ganz zu   
 ☐ kann ich nicht beurteilen

Falls Sie Zufriedenheitsmessungen vornehmen, in welcher Form?

## 6. Interne Kundenorientierung: Mitarbeiterevaluation, Anreize

Aufgrund der Mitarbeiterevaluation erhalten die Servicemitarbeiter die Möglichkeit auf:

*Mehrere Antworten möglich.*

- ☐ Job Enrichment
- ☐ Job Enlargement
- ☐ Job Rotation
- ☐ Interne Weiterbildungen
- ☐ Externe Weiterbildungen
- ☐ Aufstiegsmöglichkeiten
- ☐ Boni
- ☐ Andere:
- ☐ keine Angabe

Welche Anreize wirken am ehesten auf die Motivation Ihrer Servicemitarbeiter?

*Mehrere Antworten möglich.*

- ☐ Monetäre Entlohnung (Boni)
- ☐ Fringe Benefits (z.B. Firmenwagen zum Privatgebrauch)
- ☐ Nicht-monetäre Entlohnung (Lob, Anerkennung)

## 7. Interne Kundenorientierung: Qualität Kommunikation, Interne Messung Qualität, Methode Qualitätsmessung

Wie bewerten Sie die Qualität der Kommunikation / des Informationsaustausches...

stark ungenügend   
 unge-nügend   
 mittel   
 gut   
 sehr gut   
 kann ich nicht beurteilen

...zwischen den Hierarchiestufen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...zwischen den Abteilungen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

trifft haupt zu	über- nicht	trifft nicht zu	eher teils teils	trifft zu	ehertrifft und ganz zu	voll ganz zu	kann nicht beurteilen	ich
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Unser Unternehmen führt interne Messungen zur Servicequalität durch.

Wenn ja, welche?

## 8. Intern: Unternehmenskultur, Führung

Welche der folgenden Beschreibungen trifft am ehesten auf die Kultur Ihres Unternehmens zu?

- ☐ Personalentwicklung, Teamwork, Mitarbeitermotivation /-engagement, Toleranz (Clan)
- ☐ Wachstum, Innovation (Adhocracy)
- ☐ Produktivität, Effizienz (Market)
- ☐ Stabilität, Kontrolle (Hierarchy)

	trifft haupt zu	über- nicht	trifft nicht zu	eher teils teils	trifft zu	ehertrifft und ganz zu	voll ganz zu	kann nicht beurteilen	ich
Die Vorgesetzten kommunizieren den Servicemitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg des Unternehmens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Vorgesetzten leben den Servicemitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg des Unternehmens vor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 9. Intern: Zugriff Kundendaten, Qualität Kundendaten, Zuständigkeit Qualitätsmanagement

	trifft haupt zu	über- nicht	trifft nicht zu	eher teils teils	trifft zu	ehertrifft und ganz zu	voll ganz zu	kann nicht beurteilen	ich
Unsere Service-Mitarbeiter haben vollumfänglichen Zugriff auf alle Kundendaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

stark	unge-ungenü-	mittel	gut	sehr gut	kann	ich
-------	--------------	--------	-----	----------	------	-----

	nügend	gend				nicht beurteilen
Wie beurteilen Sie die Qualität der Kundendaten zur Erfüllung der Serviceorientierung durch die Mitarbeiter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	trifft haupt zu	über- nicht	trifft nicht zu	eher teils	teils	trifft zu
Die Zuständigkeiten für das Qualitätsmanagement sind klar geregelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
					ehertrifft und ganz zu	voll ganz zu
						kann nicht beurteilen

## 10. Externe Kundenorientierung: Häufigkeit Befragung, Unterstützung Mitarbeiter, Beobachtung

Wie häufig werden Kundenzufriedenheitsbefragungen durchgeführt?

- ☐ alle 2-5 Jahre
- ☐ jährlich
- ☐ öfter
- ☐ nie

Was würde Ihren Service-Mitarbeitern helfen, serviceorientierter arbeiten zu können?

	trifft haupt zu	über- nicht	trifft nicht zu	eher teils	teils <th>trifft zu</th> <th>eher trifft zu</th> <th>trifft und ganz zu</th> <th>voll ganz zu</th> <th>kann nicht beurteilen</th> <th>ich beur-</th>	trifft zu	eher trifft zu	trifft und ganz zu	voll ganz zu	kann nicht beurteilen	ich beur-
Wir beobachten die Kommunikation unserer Kunden untereinander über Dienstleistungen unseres Unternehmens in sozialen Netzwerken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 11. Externe Kundenorientierung: Beschwerdemanagement, Beschwerderate, Schulungen

	trifft haupt zu	über- nicht	trifft nicht zu	eher teils	teils <th>trifft zu</th> <th>eher trifft zu</th> <th>trifft und ganz zu</th> <th>voll ganz zu</th> <th>kann nicht beurteilen</th> <th>ich beur-</th>	trifft zu	eher trifft zu	trifft und ganz zu	voll ganz zu	kann nicht beurteilen	ich beur-
Es gibt in unserem Unternehmen festgelegte Standards (z.B. Reaktionszeiten, Eskalationsstufen) zur Beschwerdebearbeitung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei der Wiedergutmachung von Beschwerden haben unsere Service-Mitarbeiter einen hohen Autonomiegrad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr tief	tief		mittel		hoch		sehr hoch		kann nicht bewerten	ich

Wie hoch schätzen Sie die Beschwerde-Rate ein?



trifft über- trifft eher teils teils trifft eher trifft voll kann ich  
haupt nicht nicht zu teils teils zu und ganz zu nicht beurteilen

Wir bieten unseren Service-Mitarbeitern Schulungen in Bezug auf den Umgang mit Beschwerden an.



## 12. Externe Kundenorientierung: Kundenkontaktpunkte

Welches sind nach Ihrer Einschätzung die 3 wichtigsten Kundenkontaktpunkte in Ihrem Unternehmen?

- ☐ Telefon
- ☐ Briefpost
- ☐ Website
- ☐ Social Media
- ☐ Kundendienst
- ☐ Fernsehwerbung
- ☐ Newsletter
- ☐ Printmedien
- ☐ Google AdWords
- ☐ Point of Sale (POS)
- ☐ Andere:

## 13. Externe Kundenorientierung: Social Media

Welche Social Media-Kanäle nutzen Sie, um mit Kunden in Kontakt zu treten?

- ☐ Blogs
- ☐ Facebook
- ☐ Twitter
- ☐ Xing
- ☐ LinkedIn
- ☐ Instagram
- ☐ Youtube
- ☐ Google+
- ☐ Andere:

## 14. Serviceentwicklung: Erfolg, Erfolgsmessung

trifft über-trifft eherteils teils trifft ehertrifft voll kann ich

## Status Quo und Entwicklungspotential von Schweizer Unternehmen in Bezug auf die Serviceorientierung und Serviceentwicklung

	hauptsächlich zu	nicht zu	zu	und ganz zu	nicht beurteilen
Das Ergebnis unserer neuen Services ist im Durchschnitt aus unserer Sicht ein Erfolg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wir messen den Erfolg unserer Services mittels:  
*Mehrere Antworten möglich.*

- ☐ Finanzieller Kriterien (z.B. Kosten, Umsatz)
- ☐ Kundenbezogener Kriterien (z.B. Kundenbindung, -zufriedenheit)
- ☐ Marktbezogener Kriterien (z.B. Marktanteil, Erschliessung neuer Märkte)

### 15. Serviceentwicklung: Prozesse, Serviceentwicklung, Entwicklung funktionsübergreifend

	trifft hauptsächlich zu	übertrifft nicht	trifft nicht zu	eher teils	trifft zu	eher trifft und ganz zu	voll	kann nicht beurteilen	ich
Bevor wir neue Services einführen, analysieren wir die Bedürfnisse unserer Kunden systematisch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt einen formalisierten Prozess zur Entwicklung von Dienstleistungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es wird ein Leiter für das jeweilige Dienstleistungsentwicklungsprojekt benannt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Services werden von uns in Bezug auf ihre Zielsetzungen regelmässig kontrolliert und angepasst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Management wird regelmässig über den Fortschritt der einzelnen Dienstleistungsentwicklungsprojekte informiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wir entwickeln neue bzw. erweitern bestehende Services:

- ☐ jährlich
- ☐ halbjährlich
- ☐ vierteljährlich
- ☐ unregelmässig

	trifft hauptsächlich zu	übertrifft nicht	trifft nicht zu	eher teils	trifft zu	eher trifft und ganz zu	voll	kann nicht beurteilen	ich
Neue Dienstleistungen werden funktionsübergreifend entwickelt (Rechtsabteilung, Produktion, Marketing, Vertrieb).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 16. Serviceentwicklung: Einbezug Kunde, involvierte Organisationsbereiche

	trifft hauptsächlich zu	übertrifft nicht	trifft nicht zu	eher teils	trifft zu	eher trifft und ganz zu	voll	kann nicht beurteilen	ich
Kunden werden in die Gestaltung zukünftiger Services miteinbezogen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welche Organisationsbereiche sind in die Gestaltung neuer Services involviert?

*Mehrere Antworten möglich.*

- ☐ Geschäftsleitung / CEO
- ☐ Marketing
- ☐ Verkauf / Sales
- ☐ Finanzen & Controlling
- ☐ Produktion
- ☐ IT
- ☐ Human Resources / Personalmanagement
- ☐ Administration
- ☐ Andere:
- ☐ keine Angabe

### 17. Fragebogenstatistik

Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?

- ☐ vorwiegend Konsumenten (B2C)
- ☐ teils teils
- ☐ vorwiegend Unternehmenskunden (B2B)
- ☐ kann ich nicht beurteilen

Welcher Branche ist Ihr Unternehmen zuzuordnen?

- ☐ Land- und Forstwirtschaft
- ☐ Verarbeitendes Gewerbe
- ☐ Energie- und Wasserversorgung
- ☐ Baugewerbe/Bau
- ☐ Handel
- ☐ Verkehr und Logistik
- ☐ Information und Kommunikation
- ☐ Gastgewerbe und Tourismus
- ☐ Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
- ☐ Immobilien
- ☐ Öffentliche Verwaltung
- ☐ Erziehung und Unterricht
- ☐ Gesundheits- und Sozialwesen
- ☐ Kultur und Unterhaltung

☐ Andere:

## 18. Fragebogenstatistik II

Bitte geben Sie einige Unternehmenszahlen an:

Umsatz 2013

- ☐ unter CHF 15 Mio.
- ☐ CHF 15 Mio. bis 74 Mio.
- ☐ CHF 75 Mio. bis 500 Mio.
- ☐ über CHF 500 Mio.
- ☐ kann ich nicht beurteilen

Anzahl Mitarbeiter (Vollzeit)

- ☐ unter 50
- ☐ 50 bis 249
- ☐ 250 bis 1'000
- ☐ über 1'000
- ☐ kann ich nicht beurteilen

Mit welcher Funktion sind Sie in Ihrem Unternehmen betraut?

- ☐ Geschäftsführung
- ☐ Leitung Marketing
- ☐ Leitung Verkauf oder Vertrieb
- ☐ Leitung IT
- ☐ Leitung Kundenbeziehungsmanagement (CRM)
- ☐ Leitung Produktmanagement
- ☐ Human Resources / Personalmanagement
- ☐ Andere:

## 19. Teilnahme

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Wir gewährleisten eine anonyme Auswertung des Fragebogens.

Als Dank für die Unterstützung unseres Forschungsprojektes stellen wir Ihnen gerne kostenlos die zentralen Ergebnisse der Studie in elektronischer Form zur Verfügung. Zu diesem Zweck bitten wir Sie, Ihre E-Mail-Adresse unten einzutragen, damit wir Sie benachrichtigen können.

Studien Bestellung

- ☐ Ja, Ich möchte die Studie in elektronischer Form zur Verfügung gestellt bekommen.
- ☐ Nein danke, ich bin nicht interessiert.

Haben Sie Fragen?  
Bitte wenden Sie sich an Brian Rüeger.  
E-Mail: [brian.rueger@zhaw.ch](mailto:brian.rueger@zhaw.ch)  
Tel.: 058 934 68 75

## 20. Meine Kontaktangaben

Meine Kontakdaten

Meine Kontaktdaten:

\*Pflichtfelder

Name:\*

Vorname:\*

Firma:

E-Mail-Adresse:\*

Telefonnummer:

Endseite


Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!



Anhang 4: Diskriminanzanalyse zwischen Early und Late Respondents

Gleichheitstest der Gruppenmittelwerte					
	Wilks-Lambda	F	df1	df2	Signifikanz
Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen?	,979	2,824	1	131	,095
Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	1,000	,011	1	131	,917
Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmensstrategie.	1,000	,003	1	131	,955
Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmensstruktur und -prozesse.	,998	,270	1	131	,604
Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmenskultur.	,999	,143	1	131	,706
Wie beurteilen Sie die Qualität der Kundendaten zur Erfüllung der Serviceorientierung durch die Mitarbeiter?	1,000	,005	1	131	,944
Bevor wir neue Services einführen, analysieren wir die Bedürfnisse unserer Kunden systematisch.	,998	,258	1	131	,612
Kunden werden in die Gestaltung zukünftiger Services miteinbezogen.	1,000	,003	1	131	,959
Unser Unternehmen führt interne Messungen zur Servicequalität durch.	,994	,837	1	131	,362
Die Zuständigkeiten für das Qualitätsmanagement sind klar geregelt.	,994	,743	1	131	,390

**Tabelle 21: Diskriminanzanalyse**

Quelle: eigene Darstellung

Die Gruppen "Early Respondents" und "Late Respondents" unterscheiden sich nur signifikant (auf einem Niveau von 0.1) bei der Frage „Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen?“. Eine Verzerrung im Sinne eines Common Method Bias konnte also nachgewiesen werden. Es ist anzunehmen, dass die Nichtantwortenden die Bedeutung von Services weniger hoch einschätzen als die Antwortenden.

Anhang 5: Offene Frage: Auslagerung Serviceaktivitäten

Welche Serviceaktivitäten lagern Sie zumindest teilweise an andere Unternehmen aus?	Häufigkeit	Keine	Logistik, Transporte	IT	Marketing, PR, Grafik, Druck, Marktforschung, Call Center	Garantie/Reparatur/Wartung	Buchhaltung/Finanzen/HR/Schulungen	Andere
- Logisistik Kerndienstleistung in der Gastronomie: - der Mensch / das Miteinander	1		1					
-	3	3						
- Bei Überlastung der Kunden Service Abteilung wird auf externe Monteure zurückgegriffen.	1					1		
- Corporate Design Aufgaben - IT Anforderungen	1			1	1			
- Druck - Grafik - Mafo (nicht abschliessend)	1				1			
- IT, Hosting	1			1				
- keine	2	2						
- Marketing/Kommunikation	1				1			
- PR - IT	1			1	1			
- Reparaturen von Geräten - First Level Support	1					1		
- Schulung	1						1	
- Support im Bereich IT(-Infrastruktur)	1			1				
- Support von Backoffice-Activities (Daten ins System einpflegen etc.) - Interner Help-Desk	1						1	
-IT -Layout/Design -Recruiting	1			1	1		1	
Abonnementsservice (konzerneigene Zentrale)	1							1
Alles betreffend Kunde wird selbst übernommen	1	1						
Aufbereitung von Spezialprodukten. Dies ist für den Kunden aber transparent	1							1
Bereich Marketing - Druck Ansonsten ist unser Bestreben möglichst alles in Haus zu produzieren	1				1			
Betriebsleistung vom Rechenzentrum	1			1				
bisher keine	1	1						
Buchhaltung	1						1	
Call Centre	1				1			
Call-Center	1				1			
Callcenter, IT	1			1	1			
Catering Mittagessen	1							1
CNC Programmier-Schulungen	1			1				
Coaching Serviceorientierung intern Touchpointmanagement	1							1
consultancy in order to get specialist insights in new markets, texting / editing, website hosting & design.	1				1			

Da wir unsere Produkte über Distributionspartner vertreiben, ist es auch ihre Aufgabe (z.T. mit unserer Unterstützung oder Zusammenarbeit), Promotionen, Marketingaktivitäten usw. zu machen. Auch Dienstleistungen wie Garantieersatz und natürlch Kunden	1				1	1		
Derzeit keine für den Markt Schweiz.	1	1						
Die Distribution	1		1					
Die Transporte an unsere Kundschaft	1		1					
Distribution via Händlernetz	1		1					
Diverse	1							1
Druck und Vertrieb	1		1		1			
Erstintervention in Übersee	1							1
externe Trainer/Ausbildner	1							1
Fracht	1		1					
Garantie- und Unterhaltsarbeiten im Ausland	1					1		
Gebäudeunterhalt, Gastronomie	1		1					
Gewisse Arbeiten in der IT-Entwicklung	1			1				
Gewisse IT/Web-Services Gewisse kreative Gestaltungsservices Übersetzungen Abo-Dienstleistungen z.T. Transport und Logistikdienstleistungen	1		1	1	1			
Graphik, Produktedesign, Messebau	1				1			
Graphische Arbeiten, Übersetzungen, IT, Website Betreuung	1			1	1			
Home Nanny Service (Kinderbetreuung) Home Attendant Service SWICA BENEVITA, digitales Gesundheitsdossier mit Bonusprogramm BENEVITA BUSINESS, Gesundheitsplattform für KMU und Gossunternehmen	1						1	
Homepage, Drucksachen	1			1	1			
HR Aufgaben Teils Produktion	1						1	
im Moment keine	1	1						
In unserem Unternehmen werden soweit bekannt, keine Service-Leistungen an externe Unternehmen ausgelagert.	1	1						
Informatik	1			1				
Intern IT und Techn. Unterhalt	1			1		1		
Internet, Kataloge, Werbung	1			1	1			
IT	8			8				
IT Marketing: Teilweise grafische Arbeiten, Film- und Fotoproduktion Kundenservice durch Händler	1			1	1			
IT (Service Agreements mit Swisscom und weiteren Dienstleistern)	1			1				
IT / Finanzen / Salärbuchhaltung	1			1			1	
IT Servies, HR, FI	1			1			1	
IT und HP	1			1				
IT-Applikationen	1			1				
IT-Serviceleistungen	1			1				
IT-Unterstützung	1			1				
IT, Kreativarbeiten (Marketing), Call Center	1			1	1			
ITC	1			1				
k.a.	1							

Keine	2	2						
Keine	7	7						
Keine	2	2						
Keine die unsere Kunden direkt betreffen. Wir pflegen unsere Kunden vor Ort. Informationen finden Sie dazu auf <a href="http://www.bruderer.com">www.bruderer.com</a> .	1	1						
Keine regelmässig, je nach dem nach Projekt	1	1						
Keine, wenn wir auslagern, dann an Subunternehmer	1	1						
Keine!	1	1						
Keine.	1	1						
Keine. Im Gegenteil übernehmen wir für andere Unternehmen aus unserer Branche Service-Aktivitäten.	1	1						
Keine. Wir sind zwar eine kleine Unternehmung, machen aber ziemlich alles selber.	1	1						
Kern-Dienstleistungen aufgrund von Kapazitätsengpässen Intern unterstützende Services zur Ausnützung von externem Know-how	1							1
Kommunikation Logistik	1		1		1			
Kreditoren, Marketing Service, Nachtlieferungen	1				1		1	
Lieferservice	1		1					
Lieferungen, teils Produktionen, Druckservices und IT	1		1	1	1			
Logistik	3		3					
Logistik / Unterhalt	1		1			1		
Logistik, Marketing Kommunikation	1		1		1			
Logistik, teilweise spezielle Anwendungen im Bereich Qualitätssicherung (z.B. spezielle Messverfahren usw.)	1		1					
Logistische Feinverteilung	1		1					
Mailings	1				1			
Marketing	2				2			
Marketing Kundenbindung IT	1			1	1			
Marketing Agentur Consulting	1				1			
Marketing Agentur in Amerika, die für Verteilung von Pressemitteilungen spezialisiert ist	1				1			
Marketing, Verwaltung, Wäschebesorgung (Hotelbetrieb)	1				1			
Marketingbelange und IT-Services	1			1	1			
Markt- und Kundenbefragungen, Terminfixierungen	1				1			
Merchandising Artikel, Werbeartikel mit Servicefunktion, Assembling und Packaging	1		1		1			
Mitarbeiter Zufriedenheitsumfrage und Auswertung	1						1	
Mobile Angebote	1			1				
n.a.	1	1						
Nein, noch nicht.	1	1						
Nur bei Überlastung werden Aufträge an andere Firmen übergeben. (Produktion)	1				1			
Nur Website Hosting	1			1				
PR	1				1			
praktisch keine	2	2						
Praktisch keine.	1	1						

Printerzeugnisse, Logistik	1		1		1			
Produkte Marketing (Interaktive Kanäle/ Werbung)	1				1			
Prozessbegleitungen	1				1			
Reinigung Ladenüberwachung (Sicherheit) Kundenbelieferung	1		1					
Reinigung von Anlagen	1					1		
Reparaturen und Austausch	1					1		
Service bezogene Dienstleistungen bleiben innerhalb des Unternehmens. Support bezogene Dienstleistungen werden teilweise outsourced.	1					1		
Service in Schwellenländern, oder ländern mit wenig Umsatzpotential	1					1		
Sollte man nicht auslagern als Hotel. Selbstverständlich arbeiten wir mit Trainer und Referenten zusammen. Doch die Kultur, die Schulungen und die Informationen müssen intern vermittelt und vor allem (vor!-) gelebt werden.	1						1	
Soviel ich weiss: keine! Marketing-Aktivitäten werden grossenteils extern geplant, konzeptioniert und umgesetzt. z.T. externe Unterstützung in der Mitarbeiter-Schulung	1				1		1	
Spedition & Transport	1		1					
Spendenreaktivierung	1							1
Spezialgebiete	1							1
Sport	1							1
Systemsupport	1			1				
Teilweise Fahrdienste	1		1					
teilweise Logistik	1		1					
Teilweise Social Media Arbeiten	1				1			
Telefon- und Verkaufsschulungen Kaderschulungen	1						1	
Transfers	1		1					
Transport	1		1					
Transporte	1		1					
Transporttätigkeiten, Inbetriebnahmen von unseren Produkten bei Endkunden (unser Kunde ist der Maschinenhersteller, wir stellen Spindeln her), Reparaturen und andere Services in andere Gesellschaften unserer Gruppe (wir haben in China, Russland, Frankre	1		1					
Transportwesen	1		1					
Überwachung unserer Standards	1					1		
unklar/weiss nicht	1	1						
Unterhalt, Zustellung, Ausrüstung	1		1					
Verfahrensanwendung wie z.B. schleifen	1					1		
Verkauf Grafik	1				1			
Verkauf von Werbeflächen im und am Bus.	1				1			
Verkaufsaktivitäten und Wartung von Geräten via 70 Distributoren. Teile des Marketings, Betreuung der Webseite.	1					1		
Viele	1							
Wartung von Maschinen, sonst keine.	1					1		
Wäscherei	1							1

Web-Programmierung, ERP-Programmierungen, Schulung der MitarbeiterInnen, Transport in abgelegenen Gebieten	1			1			1	
Website	1			1				
Wenige unterstützende Services wie Verpackung und Versand von Briefen.	1		1					
Werbung	1				1			
Winterdienst Grünpflege	1							1
wir haben alles von Extern nach Intern geholt.	1	1						
wir haben ein Netzwerk von Vertretungen rund um die Welt für den Verkauf unserer Produkten, wie auch zum Teil Engineering-Leistungen	1		1					
z.T. Verkauf und Vertrieb einzelner Produkte	1		1					
Zahlungsverkehr, IT-Services.	1			1			1	
Gesamt	205	73	33	42	43	14	15	13
Total ausgewertete Nennungen	233							

**Tabelle 22: Auslagerung Serviceaktivitäten**

Quelle: eigene Darstellung

Anhang 6: Offene Frage: Herausforderungen für die Serviceorientierung

Was stellt aus Ihrer Sicht aktuell die grösste Herausforderung für die Umsetzung der Serviceorientierung in Ihrem Unternehmen dar?	Häufigkeit	Kosten, fehlende Ressourcen, fehlende Zeit	Struktur Prozesse, Kommunikation	Wissen, Servicegestaltung	Markt- & Kundenbedürfnisse	Servicekultur, Changemanagement	Andere
- Das Bewusstsein bei allen Mitarbeitern schaffen das einen guten Service innerhalb der Organisation und gegenüber dem Kunden uns eine grosse Differenzierungsmöglichkeit zu unseren Mitbewerbern bietet.	1					1	
- die richtigen Leute zu haben mit der richtigen Einstellung zur Service Orientierung - Hochhaltung des Qualitätsstandards - Kostenfaktor	1	1				1	
- Erreichen einer abteilungsübergreifenden Konsistenz - Monetarisierung eines Services / Sensibilisierung des Kunden - Hochhalten der Flexibilität	1		1		1		
- Fokus weg vom reinen physischen Produkt auf die Services - Serviceorientierung auch in diesen Bereichen etablieren, die nicht direkten Kundenkontakt haben	1					1	
- Knapp bemessene Ressourcen	1	1					
- Know-how Mitarbeiter - Interne Kommunikation	1		1	1			
- Kosten (mehr Personal) verbunden mit keinem unmittelbaren ROI - Zuverlässigkeit (Stichwort Termintreue )	1	1	1				
- Kundenanforderungen - Fahrzeug-Rückrufe	1				1		
- Motivation der Mitarbeitenden - Zeitkapazitäten der Mitarbeitenden (Arbeitsdruck) - Fähigkeiten einzelner Mitarbeitenden - Belastbarkeit der Mitarbeitenden - Prioritätensetzung durch UL	1	1		1		1	
- Optimierung der internen Kommunikation - Detaillierte Kenntnis der breiten Angebots-/Produktpalette in allen Abteilungen mit Kundenkontakt	1		1				
- reibungslose Ablauforganisation - interner Kommunikationsfluss	1		1				
- Sensibilisierung der MA für den Servicegedanken - Mangelnde Zeit für interne und/oder externe Weiterbildung - Durch technische Komplexität geeignetes Personal zu finden	1	1		1		1	
- Zeitnahes Reagieren auf Kundenanfragen / -beschwerden - Einheitliches Tool, was von allen involvierten Mitarbeitern benutzt wird	1				1		
1. genaue, detaillierte Offerte erstellen, inkl. Skizzen und Pläne 2. saubere Bauausführung, termin- und kostengerecht 3.schnelle genaue Abrechnung	1		1				
4 Geschäftsbereiche, ständig wechselnde Mitarbeiter	1	1					
Abteilungsübergreifende Ressourcen-Bereitstellung und -Steuerung	1	1					
After Sales	1						1
Allen Bedürfnissen gerecht zu werden	1				1		
Als Unternehmung im öffentlichen Verkehr haben wir wenig eigene Entscheidungsfreiheit. Dies führt zu einem Balanceakt zwischen den Wünschen der Bestellern (Kanton, Bund) und den Vorstellungen des Kunden.	1				1		

alt eingefahrene Muster - Change Management	1					1	
Attraktive Leistungen nur für attraktive Kunden erbringen und Überleistungen, die der Kunde nicht bezahlt vermeiden (vgl. Beiträge von Prof. Dr. Christian Belz). Übertriebene Serviceorientierung ohne Return für den Anbieter sind erstrebenswert.	1				1		
Auf der einen Seite die persönliche Einstellung der Mitarbeiter, auf der anderen die technische Umsetzung gewisser Massnahmen.	1					1	
Aufzeigen von Kundenzufriedenheit in Relation zu Umsatz	1						1
Ausrichtung des gesamten Unternehmen	1		1			1	
Balance finden zwischen Produktionsbetrieb und Kundenorientierung (via Händlernetz)	1				1		
Bedürfnisse abklären, wecken und bedienen zu können.	1				1		
Bei der Servicequalität auch die Freundlichkeit nicht auf der Strecke zu lassen. Vor allem in hektischen Situationen.	1					1	
Betreuung von neuen Produkten -> interne Produktschulung	1			1			
Bewusstseinsförderung	1					1	
Breites Produktesortiment und die damit verbundene Ausbildung der Service Dienstleistern	1			1			
Budget- und Ressourcenrestriktionen	1	1					
Das Alle das selbe Ziel verfolgen und sich an die festgelegten Regeln halten.	1		1			1	
Das Bewusstsein jedes einzelnen Mitarbeiters entsprechend zu schulen	1					1	
Das Coaching der Serviceversprechen an allen wesentlichen Touchpoints	1					1	
Das entsprechend qualifizierte Personal zu finden	1	1					
Das Know-How, die Zeit- und Personalressourcen	1	1					
Das nachhaltige schaffen einer konstruktiven Kommunikationskultur	1					1	
Das passende Dienstleistungsangebot für Life cycle management von Produkten.	1			1			
Das richtige Personal und Zeit	1	1					
Das Sensibilisieren jedes einzelnen Mitarbeitenden, selbst unternehmerisch zu denken.	1					1	
Das Überzeugen der Mitarbeitenden, Einführung von Prozessen	1		1			1	
Das wir weiterhin Spezialitäten anbieten können, welche andere nicht in der Lage sind zu produzieren und mit den günstigen Preisen im Ausland mithalten können.	1						1
Dass auf allen Ebenen der Mitarbeiter die Service-Kultur gelebt wird	1					1	
Dass Mitarbeitende verstehen, warum etwas gemacht wird. Worin der Nutzen für den Kunden besteht.	1					1	
Dem Kunden den bestmöglichen Service zu bieten und dabei konsequent auf die Kosten sowie auf die Produktionsplanung zu schauen.	1			1			
Der damit verbundene Kulturwechsel: von der Technik-orientierten Unternehmung zur serviceorientierten	1					1	
der Zeitfaktor	1	1					
Die benötigte Kapazität um die Umsetzungen zu realisieren	1	1					
Die Dienstleistungsbereitschaft jedes einzelnen Mitarbeitenden.	1					1	



die einheitliche konstante Kommunikation	1		1				
Die Erwartungen bzgl. Preis/Leistung des Hotelgastes bzw. Restaurantgastes zu erfüllen.	1				1		
Die Finanzierung	1	1					
Die Gäste in all ihren Sprachen korrekt bedienen zu können. Gerade in der heutigen Mobilitätswelt, wo jeder doch sehr viel unterwegs ist, leicht gestresst ist (Hochfrequenzlagen etc.)	1				1		
Die grösste Herausforderung für uns, als Maschinenbaufirma, ist die Pflege und permanente Nachführung der Maschinenauslegungen, aber auch die Verfügbarkeit der erforderlichen Kapazität (Manpower), bei einem steigenden Portfolio an installierten Anla	1	1	1				
Die grösste Herausforderung ist die Kommunikation. Einerseits, um den Mitarbeitenden den service-orientierten Charakter unserer Unternehmung tagtäglich einzupflegen. Andererseits steigt die Erwartungshaltung der Kundinnen und Kunden - manchmal sind die	1		1		1		
Die interne Bereitschaft und Befähigung	1					1	
Die interne Zusammenarbeit und individuellen Gegebenheiten zwischen Hauptsitz und den Zweigniederlassungen.	1		1				
Die konsequente Umsetzung unserer Service Richtlinien. Z.B. Repair Services für schadhafte Produkte.	1		1				
Die Mitarbeiter	1					1	
Die Mitarbeiter müssen verstärkt die Kundenoptik einnehmen	1					1	
Die Mitarbeiter zu sensibilisieren dem Kunden den gewünschten Service zu bieten.	1					1	
Die Personalressourcen und die personelle Führung von MA's. Nicht alle Führungskräfte besitzen die Gabe mit Menschen umzugehen.	1	1	1				1
Die rechtlichen Anforderungen und Regularien in jedem unserer Vertriebsmärkte.	1						1
Die sich stets ändernden Bedürfnisse der internen und externen Anspruchsgruppen	1				1		
Die teilweise fehlenden Ressourcen	1	1					
Die teilweise hohen Kosten	1	1					
Die unterschiedlichen Ausbildungsniveaus aus Globaler Sicht Die Mehrsprachigkeit der Zielgruppen	1			1			
Die Verinnerlichung und Wahrnehmung der Notwendigkeit der Serviceorientierung gegenüber dem Kunden bei den Mitarbeitenden.	1					1	
Die wachsenden Anforderungen in Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung verbunden mit den ganzen regulatorischen Dokumentationen für Food und Pharma Produkte.	1		1				
Die Wichtigkeit der Serviceorientierung in alle Ebenen und Bereiche zu tragen.	1					1	
Dienstleistung vs. Kostenmanagement	1			1			
Direkte Kundenkontakte: GL - Kunde	1						1
Durchgängigkeit der Dienstleistungsqualität über alle Stufen und Einheiten, so dass der Service entsprechend vom Kunden wahrgenommen wird.	1		1				
eine beständig gleich hohe Qualität zu halten	1		1				
Einen allgemeinen Service-Standard über alle Einheiten der Unternehmung einführen resp. einhalten.	1		1				
einfache, zielgerichtete Organisationsstruktur	1		1				
Eingelebte Strukturen bei der Belegschaft; Erfolg in der Vergangenheit ohne wesentliche Service Anstrengungen	1		1				

Einsicht und Einstellung Tools IT	1		1	1		1	
Einstellung der Mitarbeiter	1					1	
enorm grosse Zielgruppe	1				1		
Erbringung von qualitativ guten Pflegeleistungen unter ständig steigendem Kostendruck.	1				1		
Erhöhung des Bekanntheitsgrades	1						1
Erkennen veränderter Bedürfnisse Vereinfachung der Abläufe	1				1		
Extern: Durchsetzung der Entschädigung für unterstützende Serviceleistungen durch den Kunden. Intern: Durchsetzung eines einheitlichen Service-Standards in den verschiedenen Einheiten.	1		1		1		
Facharbeitermangel	1	1					
Finanzierung	1	1					
Flexibel und schnell auf Kundenbedürfnisse reagieren.	1				1		
Flexibilität, Know-how dass jeder weiss und kennt was zu einer Dienstleistung gehört. Dienstleistungen zu akquirieren und entsprechend auch preislich richtig anzusetzen	1			1			
Flexibilität; Marktbedürfnisse	1				1		
Föderalistisch organisierte Holding - mit 80 Tochterunternehmen die alle frei entscheiden dürfen.	1		1				
Fremdarbeiten unseren Ansprüchen genügen (Qualität Termintreue)	1				1		
Freundlichkeit der Mitarbeitenden verbessern, Fehler verringern	1		1			1	
Geschultes und engagiertes Personal	1	1		1			
gleichmässige Servicequalität über Tochtergesellschaften/Vertriebspartner zu garantieren - gleichmässiges Know-How Transfer	1		1	1			
gute Mitarbeiter	1	1					
Gute Mitarbeiterinnen	1	1					
Individualisierung vs Industrialisierung	1				1		
Individuelle Kundenwünsche	1				1		
Interne Ausrichtungen abbauen, der Kunde steht im Mittelpunkt	1					1	
Interne Serviceorientierung: Schnittstellen zwischen den Abteilungen Externe Serviceorientierung: Kundenerlebnisqualität (erwartete und erhaltene Dienstleistungsqualität aus Kundensicht)	1		1	1	1		
interne Struktur	1		1				
Kapazitätsengpässe	1	1					
knappere Ressourcen	1	1					
Kommunikation	2		1				
Kommunikation und Information	1		1				
Kommunikation, Präsenz & Zuverlässigkeit beim/mit dem Kunden gewährleisten	1		1				
Kompetenz	1			1			
Komplexität der Systeme,	1			1	1		
Komplexität des Geschäftes als KMU weltweit mit über 70 Vertretungen eine optimale Serviceorientierung zu gewährleisten.	1				1		

Kosten	1	1					
Kosten - Nutzern Verhältnis richtig einschätzen	1	1					
Kostenoptimierung	1	1					
Kulturelle Hürden, da grosses Spektrum an verschiedenen Kunden.	1					1	
Kunden erst nehmen	1				1		
Kundenbedürfnis in der Anwendung unserer Produkte bestmöglich verstehen	1				1		
Kundenbedürfnis vs. Investitionskraft im mobilen Bereich.	1				1		
Kundenorientierung, Terminqualität, Kundenzufriedenheit	1				1		
Kundenwünsche und Geschäftsstrategien/-ziele zu balancieren	1				1		
Lieferzeiten	1				1		
Lückenlose Abfolge der Aufträge Kurze Wegzeiten Der richtige Mitarbeiter am richtigen Ort	1		1				
Mangelnde Bereitschaft der MA.	1					1	
mangelnde finanzielle und personelle Ressourcen	1	1					
Mangelnde Personalressourcen	1	1					
Manpower, Personalknappheit, Personal-Know-how, Regionalität (interne Organisation)	1	1		1			
Mehr Kundennähe, weniger Komplexität. Vereinfachung der Inhalte und des Verkaufs.	1				1		
Mitarbeiter	1	1					
Mitarbeiter darauf fokussieren, damit dieser für den Kunden denkt und nicht (nur) für sich.	1			1		1	
Mitarbeiterkapazität	1	1					
Mitarbeiterrekrutierung - Schwierigkeit ausgebildete Mitarbeiter zu finden.	1	1					
Mitarbeiterwechsel Gut ausgebildete Mitarbeiter Wetterabhängiger Geschäftsgang	1	1		1			
motivierter, einsatzfreudiger MA zu finden	1	1					
Nachhaltige Kontrollen und stetige Schulung des Personals.	1		1	1			
Neben dem anspruchsvollen Tagesgeschäft sich mit Neuerungen oder Verbesserungen auseinander zu setzen.	1			1			
Nebenleistungen nicht als Last sondern als Zusatzeinnahmequelle zu sehen	1						1
Nicht genügend personelle Ressourcen	1	1					
Nutzung neuer Technologien in der Kundebetreuung	1		1				
Obwohl es Richtlinien gibt, macht jeder ein bisschen was er will. Dies gilt vor allem bei Leistungen ausserhalb der Garantie.	1		1				
One of our market segment is used to a high service level but is not prepared / able to pay for it. We have a profitability issue in this segment.	1	1			1		
Online-Bereich (Herausforderung Multi-Channel)	1		1				
Passende, gut ausgebildete Leute zu finden.	1	1					
Personalbedarf für zeitnahe Erledigungen von Anfragen	1	1					
Personalkosten im Vergleich zum Ausland	1	1					
Personalressourcen bzw. Druck auf die Personalkosten	1	1					
Personalschulung	1			1			

Personalschulung Personalressourcen	1			1			
Personalverfügbarkeit. Qualifikation des Personals	1	1		1			
Personelle Ressourcen	1	1					
Preis-Leistungsverhältnis	1	1					
Preispolitik	1						1
Produktion, IT	1		1	1			
Prozess-Optimierungen in den einzelnen Produktions-Einheiten	1		1				
Qualität der Kundendaten. Den Kunden und seine Bedürfnisse kennen, damit ein guter Service gewährleistet werden kann.	1			1	1		
Qualität der Mitarbeiter	1	1					
Regulationen und Vorschriften, deren Erfüllung aktuell zu viele Ressourcen binden.	1				1		
Regulatorien, Compliance-Anforderungen, gestiegene Kundenwünsche	1				1		
rentable Services zu generieren, für die der Kunde auch bereit ist etwas dafür zu bezahlen.	1			1			
Ressourcen	1	1					
Ressourcen, Komplexität der Produkte, Abhängigkeit von Lieferanten und deren Reaktionsgeschwindigkeit Präsenz global	1	1					
schnelle Reaktionszeit	1	1		1			
Schnellere Umsetzung	1			1			
schnelllebiges Kundenbedürfnisse / Online-Dienstleistungen vs. Sicherheit	1				1		
Schulung -und Akquirierung des Personals. Verständnis der Produktion, dass Serviceleistungen eine hohe Kundenbindung bringt.	1			1			
Schulung / Wissen / Motivation der Mitarbeiter	1			1			
Schulung der Mitarbeiter, aktives Verkaufen und Beraten.	1			1			
Schulung der verantwortlichen Mitarbeiter; erkennen der Wichtigkeit des Service-Gedankens - vor allem auch im Kontext einer grossen Gesamt-Belastung	1			1			
Schulung Personal	1			1			
Servicegedanken muss bei jedem Mitarbeiter verankert sein und dies muss immer wieder hervorgerufen werden	1			1		1	
Serviceorientiertheit aller MA	1					1	
Servicequalität konstant halten Mehrwerte verkaufen Alle Mitarbeitenden auf gleichem Stand	1		1				
Services können nicht immer sichtbar gemacht werden, kosten aber Geld. Wir lösen dies über einen relativ hohen Preis des Produktes, welches an die Dienstleistung gebunden ist. Durch Preisdruck müssen wir eine neue Pricing Strategie finden und Wege s	1			1	1		
Sich ändernde Erwartungshaltung bei den Kunden.	1				1		
Sicherheitsanforderungen hinsichtlich Datenaustausch/Datenschutz, laufende Zertifizierungen und Updates	1		1				
Spagat zwischen Ressourcenoptimierungen und Serviceorientierung	1			1			
Standard festlegen und halten	1		1				
Ständig wechselnde Ansprüche seitens Der Kunden	1				1		
Termintreue, Qualität durch hohe Auslastung	1		1				

Top down Infos, von oben bis zum letzten MA.	1		1				
Trägheit	1	1				1	
Umdenken der Unternehmensleitung	1					1	
Umstrukturierungen	1		1				
Umstrukturierungen; globale Zusammenarbeit im Konzern; Kommunikation	1		1				
Unkenntnis und zu wenig Interesse	1			1			
Unsere Filialisierung mit relativ kleinen Standorten macht es nicht immer einfach, die Serviceorientierung an allen Standorten auf einem sehr guten Niveau zu halten.	1		1				
Unsere Gästestruktur	1				1		
Unsere Produkte sind sehr austauschbar und daher unter grossem Preisdruck. Auf der anderen Seite müssen wir uns primär über den Service differenzieren, doch wird die Finanzierbarkeit der höheren Servicebereitschaft immer schwieriger.	1				1		
Unternehmenskultur, Ablauforganisation, Prozesse, IT Services	1		1			1	
unterschiedliche Ansprüche / Meinungen	1				1		
unterschiedliches Verständnis davon was es heisst, dass der Markt/Kunde vorn ist konservative Sichtweisen in Bezug auf das Wie und Was im Bereich Kommunikation	1		1				
Verantwortungsbewusstseins jedes einzelnen Mitarbeiters.	1			1		1	
Verfügbarkeit von Fachkräften	1	1					
Vergleich Kosten-Nutzen	1			1	1		
Verhältnis Kosten/Nutzen Dienstleistung bieten welche der Kunde erkennt und positiv bewertet, uns einen Konkurrenzvorteil bietet und so zum Verkaufserfolg führt. Die Dienstleistung durch den Verkauf als solche zu verkaufen.	1			1	1		
Verkauf: Kundenberater sind sehr serviceorientiert. Die Herausforderung besteht darin, dass dabei der Gewinn für das eigene Unternehmen nicht vernachlässigt wird. Backoffice: Zusammenarbeit zwischen Front- und Backoffice so gestalten, dass beide davon	1			1			
Vernetzung und Abstimmung von verschiedenen Service Angeboten.	1		1	1			
Viele saisonale Mitarbeitende	1						1
Vom Markt her wird immer mehr Service verlangt, jedoch wollen die Wenigsten (Kunden) dafür bezahlen... es wird halt einfach als BASIC erwartet.	1				1		
Wandel im Mindset der Mitarbeitenden, weg vom Produktionsbetrieb, hin zur Serviceorganisation	1					1	
Wechselnde Kundenwünsche , saisonale Schwankungen , etc.	1				1		
Weltweit den gleichen Service-Standard zu bieten unter Berücksichtigung von nationalen Vorschriften und Bedingungen.	1		1				
Wenig klare Strukturen/Prozesse innerhalb der Organisationen Führung?	1		1				
wirtschaftliches Umfeld in den nächsten 3-5 Jahren	1				1		
Wissensvermittlung an Mitarbeiter und dass es von jedem gelebt wird. Bekanntheit von Serviceleistungen in unserer Branche	1			1			
Wünsche und Bedürfnisse der Kunden, interne Kommunikation der Leistungen	1		1		1		
Zeit	1	1					
Zeit- und Preisdruck auf Baustellen	1	1					

Zeit, eigene Ressourcen	1	1					
Zeit, Wissen und Service-Haltung	1	1		1			
Zeitnahe Erreichbarkeit der für den Service zuständigen Person bei einer gleichzeitig sehr schlanken Verwaltung und mit Kunden, welche einen 24/7 Betrieb haben.	1			1			
Zunehmende Komplexitäten - Digitalisierung von Geschäftsprozessen und Technologien	1		1				
Zusammentreffen von verschiedenen Anspruchsgruppen	1				1		
Gesamt	211	55	53	46	49	40	10
Total ausgewertete Nennungen	253						

**Tabelle 23: Herausforderungen für die Serviceorientierung**

Quelle: eigene Darstellung

Anhang 7: Offene Frage: Messungen zur Servicequalität

Folgefrage auf: Führen Sie interne Messungen zur Servicequalität durch? => Wenn ja, welche?	Häufigkeit	Kundenzufriedenheitsbefragungen	Regelmässige Reviews und Audits	Stichproben, Mystery Shopping	Feedbackformulare, Reklamationen	Qualitätsmessungen, Termineinhaltung	Andere
- Auswertungen von permanenten Kundenzufriedenheitserhebungen	1	1					
- Im Rahmen der Kundenzufriedenheitsumfrage - Im Business-Review-Meeting	1	1	1				
- Mystery - Shopping durch externe Firma - Feedback-Formulare für Gäste/Besucher - Kundenzufriedenheitsbefragungen (jährlich) online & offline	1	1		1	1		
- Reklamationsstatistiken - Einhaltung von Lieferterminen - Reaktionszeit Anfragen	1				1	1	
- Termintreue - Artikelverfügbarkeit	1					1	
, nach quantitativen Messgrössen - Anzahl Artikel/Umsatz je MA	1					1	
Aktuell: Interne (und externe) Befragung im Rahmen einer Masterarbeit der Universität St. Gallen (HSG)	1	1					
alle 3 Jahre Kundenzufriedenheitsumfrage	1	1					
Anz. Reparaturen, Art der Reparaturen und welche Auswirkungen diese auf die Qualität haben	1						1
Audits	3		3				
Auswertung von Kundenfeedback Formulare	1				1		
Auswertungen der Kundenrückmeldungen	1				1		
Beanstandungsquote	1				1		
Befragung der Kunden, Qualitätsmanagement	1	1					
BSC	1						1
ca. alle 2 Jahre wird eine Kundenbefragung/-umfrage durchgeführt	1	1					
Controlling-Tools	1					1	
customer satisfaction survey	1	1					
Datenerhebungen Kundenfeedbacks, anonyme Mystery calls unabhängiger Bewerter im Kundendienst	1	1		1			
Die Servicequalität wird jährlich durch unsere Kunden erhoben und gemeinsam mit uns besprochen	1		1				
Durch Kundenbefragungen	1	1					
Einhaltung Quality-Standards, Kundenrückmeldungen	1				1		
Erfassung der Kundenzufriedenheit	1	1					
Erfassung und Auswertung, Massnahmen und Kontrollen	1					1	
externe Kundenzufriedenheitsbefragungen	1	1					
Feedback einholen sowie Verwendung von Marketing KPIs	1				1	1	
Feedback von Kunden und Mitarbeitern	1				1		1
Fehlerquote, Umfragen, Auswertungen allg.	1	1				1	
Fragebogen	2	2					

Gästekbefragung	1	1					
Gästekbefragungen	1	1					
Gästekbefragungen durch externes Unternehmen	1	1					
Gästekbefragungen und Auswertungen	1	1					
Gästekfragebogen	2	2					
Gelegentliche Befragung der Kundenzufriedenheit im Rahmen des Managementsystems bzw. der ISO9001:2008 Zertifizierung	1	1					
Gespräche, Fragebogen Auswertungen	1	1					
Im Bereich Merchandising-Service und Rackjobbing führen wir periodisch Kundenzufriedenheits-Befragungen durch.	1	1					
individuelle Beobachtungen	1						1
Input/Output Messung, Kundenzufriedenheitsbefragungen, Mitarbeiterzufriedenheitsmessungen, Finanzreporting	1	1				1	
interne Audits	1		1				
Interne Audits	2		2				
Interne Befragung	1	1					
interne Qualitätsprüfungen	1		1				
ISO	1					1	
ISO 9001:2008 QM	1					1	
Jährliche Beurteilung der Servicebereiche in Form einer Marktforschungs-Studie mit einem externen Marktforschungs-Institut.	1		1				
Jährliche interne Erhebung.	1		1				
Kontrolle des Rapportsystems, Kunden-Befragungen	1	1					
Koreferate - unser zentrales Instrument zur Qualitätssicherung bzw. -verbesserung in den Projekten Es gibt auch einen internen Leitfaden (Faltblatt) betr. Koreferat	1						1
KPIs zu First time fix, Time to fix, Kundenzufriedenheit, die aber wenig beachtet werden oder bei der Kundenzufriedenheit auch kaum eine Returnrate aufzeigen.	1		1		1		
Kunden -/Lieferantenbewertungen	1	1					
Kundenbefragungen	2	2					
Kundenbefragungen Mystery Checks	1	1		1			
Kundenbefragungen. Qualitätskontrollen mit Kunde und durch Teamleiter.	1	1	1				
Kundenbeurteilung via Fragebogen. Beurteilung allfälliger Kundenreklamationen.	1	1			1		
Kundenfeedback Formulare	1				1		
Kundenumfrage	1	1					
Kundenumfragen	1	1					
Kundenzufriedenheitsbewertungen	1	1					
Lieferfähigkeit, Kundenbeanstandungen	1				1		
MA-Befragung durch HR	1						1
Mystery shopping	1			1			
Mitarbeiterbefragung	1						1
Mitarbeiterbefragungen	1						1
Monatliche Fehlerstatistik (Anonym)	1		1				
Mystery Calls	1			1			



Mystery Men von The Leading Hotels of the World. Interne und Externe Audits.	1		1	1			
Online	1	1					
Online-Befragung	1	1					
Online-Befragungen, offene und direkte Kommunikation	1	1					
Onlineumfragen aus dem HR Konzern	1	1					
permanente Messung der Qualität im Warenfluss, Erfolgsmessungen im Marketing	1		1				
QM Audits, Umfragen, MA-Gespräche	1		1				
QM-System/ISO9001	1		1				
Qualitätsmanagement	1		1				
Qualitätsmanagement Mitarbeiterumfragen Kundenzufriedenheitsumfragen	1		1				
Qualitätsmanagement mit messbaren Kriterien	1		1				
Reaktionszeit, Durchlaufzeit	1					1	
Regelmässige Audits	1		1				
Regelmässige Kundenbefragungen	1	1					
Reputation Management	1						1
Servqual-Analyse in den Kundenkontakteinheiten. (Eigens kreierte Messmethode von hauptsächlich weichen Faktoren)	1		1				
Sporadische Kundenbefragungen	1	1					
sporadische Überprüfung der Druchlaufzeiten, Erreichbarkeit, etc.	1		1			1	
Testkäufe	1			1			
Testkäufe, Testanrufe	1			1			
überprüfung Telefonie (in- und outbound)	1			1		1	
Umfrage interne Dienstleistungsqualität	1		1				
Umfrage Kundenzufriedenheit	1	1					
Umfragen	1	1					
Umfragen, Mystery-Checks	1	1		1			
Vierteljährliche Sitzungen zur Verbesserung	1		1				
Voice of Consumer (Befragung unserer Kunden bezüglich ihres Einkaufserlebnisses in unseren Geschäften).	1	1					
Z.B. Abnahmeprotokolle (in welcher Qualität wurde die Arbeit übergeben oder ausgeführt ...)	1				1		
Zertifizierungen	1		1				
Zielvereinbarung	1						1
Zufriedenheits-Umfrage	1	1					
Gesamt	103	47	27	10	13	13	10
Total Nennungen	120	39.2%	22.5%	8.3%	10.8%	10.8%	8.3%

**Tabelle 24: Messungen zur Servicequalität**

Quelle: eigene Darstellung

Anhang 8: Offene Frage: Nötig für Serviceorientierung

Frage: Was würde Servicemitarbeiter helfen, serviceorientierter arbeiten zu können?	Häufigkeit	CRM/IT Systeme	klarere Prozesse	Schulungen / Wissen	bessere Kommunikation	höhere Kundenperspektive	Andere
- Bessere EDV-Unterstützung - Vertiefteres Fachwissen - Mehr Ressourcen / Budget	1	1		1			1
- bessere interne Kommunikation - externe Weiterbildungen zum Thema Kundenservice (Seminar, Workshop)	1			1	1		
- bessere interne Kommunikation - teamorientiertere Unternehmenskultur - Ausbildung, Schulung	1			1	1		
- durchgängiger Datenfluss entlang des Customer-Life-Cycles - Dashboard-Funktion über alle genutzten Systeme	1		1				
- Schulung Coaching	1			1			
- Systematisch strukturierte Kundeninformationen - Umfangreichere Kundeninformationen - Versionierung	1	1				1	
-Leitung als Vorbilder -gezielte Schulung	1			1			1
1) Das Leistungssystem dokumentieren, d.h. Services als Produkte aufbauen. Darunter fallen insb. die Dokumentation des Leistungsumfangs einzelner Leistungsbausteine und zugehörige Preise und Kalkulationsgrundlagen 2) Hilfsmittel zur Konfiguration proje	1		1				
Ablauf mehr regeln, weitere Hilfsmittel (z.B. Ipad) zur Verfügung stellen	1		1				
Als Hotel täglich durch Feedbackformulare und Bewertungsportale	1		1				
Ausbildung Vorbild	1			1			
Ausbildung, Empowerment	1			1			
bessere Arbeitsmittel (Softwaresysteme, Dokumentationen etc.)	1	1					
Bessere Datenqualität Besser IT Infrastruktur	1	1					
Bessere Kommunikation von intern nach aussen	1				1		
bessere Kundendaten	1	1					
Besserer Zusammenhalt. Mehr Feedback, auch mal negatives.	1				1		
Breites Produktwissen, geregelte Prozessabläufe	1		1	1			
CRM welches ausser Haus funktioniert - Doppelspurigkeiten	1	1					
Das Einverständnis mancher Kunden, wirklich alle notwendigen Arbeiten erledigen zu lassen. Bessere Vorbereitung im Vorfeld des Besuches. Aufräumen / Umfeld und Maschine reinigen.	1					1	
Definition von Unternehmens-(nicht nur Bereichs) Quality-Standards. Genaue Messung. Mehr Aufmerksamkeit für den Service Bereich Datenmanagement mit Eignung zur Qualitäts-Sicherung	1	1	1				
der persönliche Wille, die Überzeugung und das Vorleben der Unternehmensführung	1						1
Die Angaben in der Kundendatenbank müssten noch genauer sein als jetzt.	1	1					

Effizientere Erfassungsmöglichkeiten von Rapporten und noch effizientere Feedbackmöglichkeiten	1		1				
Eigenverantwortung	1						1
ein besseres CRM	1	1					
ein besseres CRM-System	1	1					
Ein besseres Verständnis für die Anliegen und Bedürfnisse des Anderen	1				1	1	
Ein Chef, der die Serviceorientierung vorlebt und ein kurzer, prägnanter Leitfaden.	1						1
ein CRM system	1	1					
Ein gut funktionierendes CRM	1	1					
ein modernes ERP System, Online-Erfassung durch Handheld, regelmässige Schulung sowohl in Technik wie auch in Sozialkompetenz	1	1		1			
ein neues CRM	1	1					
Ein noch umfassenderes CRM	1	1					
Ein weltweit bei allen Gesellschaften synchronisiertes CRM.	1	1					
Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften. Arbeitsanreize, Zufriedenheit am Arbeitsplatz	1		1				
Empathiefähigkeiten entwickeln.	1					1	
Erneuerung IT-System	1	1					
Feedback von den Kunden	1					1	
fundierte Schulungen	1			1			
Gäste können je nach Bedarf ihre Meinung nennen durch offenes Gästefeedback digital / schriftlich / Email	1					1	
Geeignete PC- Tools	1	1					
genauere Erfassung der Kundendaten	1	1					
Gesamtzusammenhang und Nutzen aufzeigen, bei Projekten und Änderungen miteinbeziehen - von Anfang an (Changemanagement)	1				1		
gute CRM-Unterstützung; interner Austausch zwischen Abteilungen; Schulungen	1	1					
Interne Schulungen	1			1			
Interne und externe Schulungen wird praktiziert.	1			1			
IT services,CRM, weiterbildung, coaching	1	1		1			
klar geregelte Kompetenzen klare Kommunikation und Information Controlling	1		1		1		
klare Abgrenzungen zwischen Service (Mehrwehrt für Kunde und Unternehmen) und Kundengeschenk (unrentabel)	1					1	
Klare Strukturen/Prozess, Zielvorgaben, Tools, Sitzungen u.v.m.	1		1				
Klare Verhaltensmassnahmen, bzw. klare Regelung Vollständige Informationen Schulungen, Weiterbildungen Inhalt in der Zielvereinbarung und entsprechende Beurteilung und Belohnung	1		1	1			
klare Vorgaben	1		1		1		
Kommunikationstrainings	1			1	1		
Kompetenzenregelung.	1		1				
Komplettes Datenverwaltungssystem über alle Bereiche, wird dieses Jahr eingeführt.	1	1					
Konkrete Rückmeldungen auf Dienstleistungen, nicht Pau-	1						1

schal verurteilen							
Kundenbefragungen	1					1	
Kundenkontakt und Umgang mit Kunden	1			1		1	
Laufende Einwirkung der Vorgesetzten, dass a) der Kunde König ist b) der Auftrag erst erledigt ist, wenn der Kunde zufrieden ist c) wir nur leben können, wenn unsere Kunden zufrieden sind	1					1	
laufende Schulungen, genügend Zeit für Kundengespräche	1			1			
Mehr Anerkennung und Identifikation mit dem Unternehmen	1						1
Mehr Mitarbeitende, resp. mehr Zeit	1						1
Mehr Orientierung, was im Detail darunter verstanden wird. Auch die Veröffentlichung des Ergebnisses einer Kundenzufriedenheitsbefragung wäre hilfreich.	1					1	
Mehr Ressourcen, mehr Servicegewicht bei Design von einem Gerät.	1						1
Mehr Zeit	1						1
Mehr Zeit dafür einplanen.	1						1
Motivation durch Vorgesetzte	1						1
Noch bessere Hilfsmittel (mobile) und laufende Aus- und Weiterbildungen (Verkaufsgespräch, Kundensensibilisierung)	1			1			
Oefers Kundenbefragungen	1					1	
Perfektionierte Aufbereitung der Produktlebenslaufakten und Kundendaten	1	1					
Persönliche Gespräche	1				1		
Prozesse weiter entschlacken. Motivation, Lob, Anerkennung.	1		1				
Qualitative und quantitative Steigerung der Zuarbeit von anderen Bereichen	1					1	
Richtige Kommunikation	1					1	
Schnittstellenverbesserung der jeweiligen Abteilungen	1		1				
Schulungen	1			1			
Schulungen, Leitfäden, vorbildliche Manager, Umsatzbeteiligung	1			1			1
Service-Ziel noch besser kommunizieren Service-Grad-Messungen	1		1				
Sich selber in den Kunden versetzen	1					1	
they already very service oriented but are overdoing it. They do not get the value back from the customer. They are in the pitfall of customer intimacy, they are too much on the customer's side.	1						1
Verbesserungen im CRM Durchführung von Zufriedenheitsbefragungen Austausch mit externen Service-Profis	1	1		1			
Verkaufsschulungen	1			1			
Vernetzung und regelmässiger direkter Austausch mit anderen Abteilungen z.B. Produktion	1				1		
Verständnis der anderen Abteilungen	1				1	1	
Verständnis für kundenumfeld und -wünsche.	1					1	
Verstärkung des Teams (personell)	1						1
Weg vom Abteilungs- zum Ganzheitlichen -Denken	1						1

weitere Schulungen / Einbindung bei Kundengesprächen	1			1			
Weniger Pendenzendruck	1						1
weniger sich ständig verändernden Produktanforderungen. Diese können von Bestellung zu Bestellung sich laufend ändern.	1						1
Wenn in allen vorgelagerten Stellen (Prozesse) weniger Fehler gemacht würden	1		1				
Zeit	1						1
Zeit... Wissen & Schulung	1			1			
Gesamt	94	24	17	24	12	17	19
Total Nennungen	113	21.2%	15.0%	21.2%	10.6%	15.0%	16.8%

**Tabelle 25: Nötig für Serviceorientierung**

Quelle: eigene Darstellung

Anhang 9: Kreuztabellen

			Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?			Gesamt
			vorwiegend Konsumenten (B2C)	teils teils	vorwiegend Unternehmenskunden (B2B)	
Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen?	eher unwichtig	Anzahl	0 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	1
		Erwartete Anzahl	.2	.2	.6	1.0
		% innerhalb von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen?	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
		% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	0.0%	2.3%	0.0%	.4%
	teils teils	Anzahl	0 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	3 <sub>a</sub>	3
		Erwartete Anzahl	.7	.6	1.8	3.0
		% innerhalb von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen?	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
		% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	0.0%	0.0%	2.1%	1.3%
	eher wichtig	Anzahl	1 <sub>a</sub>	2 <sub>a, b</sub>	18 <sub>b</sub>	21
		Erwartete Anzahl	4.7	3.9	12.4	21.0
		% innerhalb von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen?	4.8%	9.5%	85.7%	100.0%
		% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	1.9%	4.5%	12.8%	8.8%
	sehr wichtig	Anzahl	52 <sub>a</sub>	41 <sub>a, b</sub>	120 <sub>b</sub>	213
		Erwartete Anzahl	47.4	39.4	126.2	213.0
		% innerhalb von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen?	24.4%	19.2%	56.3%	100.0%
		% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	98.1%	93.2%	85.1%	89.5%
Gesamt		Anzahl	53	44	141	238
		Erwartete Anzahl	53.0	44.0	141.0	238.0
		% innerhalb von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen?	22.3%	18.5%	59.2%	100.0%
		% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabelle 26: Kreuztabelle: Wichtigkeit von Services \* B2C/B2B**

Quelle: eigene Darstellung<sup>413</sup>

<sup>413</sup> N=238: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 11'247, die Korrelation nach Spearman ist bei -0.179, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.035 (2-seitig). Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen? Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.

			Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?			Gesamt
			teils teils	eher erfolgreich	sehr erfolgreich	
Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmensstrategie.	trifft eher nicht zu	Anzahl	0 <sub>a</sub>	2 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	2
		Erwartete Anzahl	.3	1.0	.7	2.0
		% innerhalb von Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmensstrategie.	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	0.0%	1.7%	0.0%	.8%
	teils teils	Anzahl	5 <sub>a</sub>	7 <sub>a</sub>	4 <sub>a</sub>	16
		Erwartete Anzahl	2.5	7.8	5.7	16.0
		% innerhalb von Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmensstrategie.	31.3%	43.8%	25.0%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	13.2%	6.0%	4.7%	6.7%
	trifft eher zu	Anzahl	15 <sub>a</sub>	40 <sub>a</sub>	14 <sub>b</sub>	69
		Erwartete Anzahl	10.9	33.6	24.4	69.0
		% innerhalb von Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmensstrategie.	21.7%	58.0%	20.3%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	39.5%	34.2%	16.5%	28.8%
	trifft voll und ganz zu	Anzahl	18 <sub>a</sub>	68 <sub>a</sub>	67 <sub>b</sub>	153
		Erwartete Anzahl	24.2	74.6	54.2	153.0
		% innerhalb von Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmensstrategie.	11.8%	44.4%	43.8%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	47.4%	58.1%	78.8%	63.8%
Gesamt		Anzahl	38	117	85	240
		Erwartete Anzahl	38.0	117.0	85.0	240.0
		% innerhalb von Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmensstrategie.	15.8%	48.8%	35.4%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabelle 27: Kreuztabelle: Serviceorientierung in Strategie \* Erfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>414</sup>

<sup>414</sup> N=240: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 16'951, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.241, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.004 (2-seitig). Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen? Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.

			Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?			Gesamt
			teils teils	eher erfolgreich	sehr erfolgreich	
Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmensstruktur und -prozesse.	trifft eher nicht zu	Anzahl	2 <sub>a</sub>	4 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	7
		Erwartete Anzahl	1.1	3.4	2.5	7.0
		% innerhalb von Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmensstruktur und -prozesse.	28.6%	57.1%	14.3%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	5.3%	3.4%	1.2%	2.9%
	teils teils	Anzahl	18 <sub>a</sub>	15 <sub>b</sub>	9 <sub>b</sub>	42
		Erwartete Anzahl	6.7	20.5	14.9	42.0
		% innerhalb von Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmensstruktur und -prozesse.	42.9%	35.7%	21.4%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	47.4%	12.8%	10.6%	17.5%
	trifft eher zu	Anzahl	11 <sub>a</sub>	61 <sub>b</sub>	25 <sub>a</sub>	97
		Erwartete Anzahl	15.4	47.3	34.4	97.0
		% innerhalb von Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmensstruktur und -prozesse.	11.3%	62.9%	25.8%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	28.9%	52.1%	29.4%	40.4%
	trifft voll und ganz zu	Anzahl	7 <sub>a</sub>	37 <sub>a</sub>	50 <sub>b</sub>	94
		Erwartete Anzahl	14.9	45.8	33.3	94.0
		% innerhalb von Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmensstruktur und -prozesse.	7.4%	39.4%	53.2%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	18.4%	31.6%	58.8%	39.2%
Gesamt		Anzahl	38	117	85	240
		Erwartete Anzahl	38.0	117.0	85.0	240.0
		% innerhalb von Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmensstruktur und -prozesse.	15.8%	48.8%	35.4%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabelle 28: Kreuztabelle: Serviceorientierung in Struktur \* Erfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>415</sup>

<sup>415</sup> N=240: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 40'803, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.349, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.000 (2-seitig). Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen? Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.



			Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?			Gesamt
			teils teils	eher erfolgreich	sehr erfolgreich	
Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmenskultur.	trifft eher nicht zu	Anzahl	8 <sub>a</sub>	2 <sub>b</sub>	3 <sub>b</sub>	13
		Erwartete Anzahl	2.0	6.4	4.6	13.0
		% innerhalb von Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmenskultur.	61.5%	15.4%	23.1%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	21.1%	1.7%	3.5%	5.4%
	teils teils	Anzahl	8 <sub>a</sub>	10 <sub>b</sub>	3 <sub>b</sub>	21
		Erwartete Anzahl	3.3	10.3	7.4	21.0
		% innerhalb von Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmenskultur.	38.1%	47.6%	14.3%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	21.1%	8.5%	3.5%	8.7%
	trifft eher zu	Anzahl	12 <sub>a, b</sub>	52 <sub>b</sub>	21 <sub>a</sub>	85
		Erwartete Anzahl	13.4	41.6	30.0	85.0
		% innerhalb von Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmenskultur.	14.1%	61.2%	24.7%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	31.6%	44.1%	24.7%	35.3%
	trifft voll und ganz zu	Anzahl	10 <sub>a</sub>	54 <sub>b</sub>	58 <sub>c</sub>	122
		Erwartete Anzahl	19.2	59.7	43.0	122.0
		% innerhalb von Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmenskultur.	8.2%	44.3%	47.5%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	26.3%	45.8%	68.2%	50.6%
Gesamt		Anzahl	38	118	85	241
		Erwartete Anzahl	38.0	118.0	85.0	241.0
		% innerhalb von Serviceorientierung ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmenskultur.	15.8%	49.0%	35.3%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabelle 29: Kreuztabelle: Serviceorientierung in Kultur \* Erfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>416</sup>

<sup>416</sup> N=241: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 38'251, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.329, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.000 (2-seitig). Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen? Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.

			Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?			Gesamt
			vorwiegend (B2C)	teils teils	vorwiegend (B2B)	
Wir bieten unseren Service-Mitarbeitern Schulungen in Bezug auf den Umgang mit Beschwerden an.	trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	1 <sub>a</sub>	3 <sub>a</sub>	14 <sub>a</sub>	18
		Erwartete Anzahl	4.1	3.4	10.5	18.0
		% innerhalb von Wir bieten unseren Service-Mitarbeitern Schulungen in Bezug auf den Umgang mit Beschwerden an.	5.6%	16.7%	77.8%	100.0%
		% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	2.0%	7.0%	10.6%	8.0%
	trifft eher nicht zu	Anzahl	6 <sub>a</sub>	9 <sub>a, b</sub>	41 <sub>b</sub>	56
		Erwartete Anzahl	12.6	10.7	32.7	56.0
		% innerhalb von Wir bieten unseren Service-Mitarbeitern Schulungen in Bezug auf den Umgang mit Beschwerden an.	10.7%	16.1%	73.2%	100.0%
		% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	11.8%	20.9%	31.1%	24.8%
	teils teils	Anzahl	12 <sub>a</sub>	12 <sub>a</sub>	44 <sub>a</sub>	68
		Erwartete Anzahl	15.3	12.9	39.7	68.0
		% innerhalb von Wir bieten unseren Service-Mitarbeitern Schulungen in Bezug auf den Umgang mit Beschwerden an.	17.6%	17.6%	64.7%	100.0%
		% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	23.5%	27.9%	33.3%	30.1%
	trifft eher zu	Anzahl	19 <sub>a</sub>	8 <sub>b</sub>	18 <sub>b</sub>	45
		Erwartete Anzahl	10.2	8.6	26.3	45.0
		% innerhalb von Wir bieten unseren Service-Mitarbeitern Schulungen in Bezug auf den Umgang mit Beschwerden an.	42.2%	17.8%	40.0%	100.0%
		% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	37.3%	18.6%	13.6%	19.9%
	trifft voll und ganz zu	Anzahl	13 <sub>a</sub>	11 <sub>a</sub>	15 <sub>b</sub>	39
		Erwartete Anzahl	8.8	7.4	22.8	39.0
		% innerhalb von Wir bieten unseren Service-Mitarbeitern Schulungen in Bezug auf den Umgang mit Beschwerden an.	33.3%	28.2%	38.5%	100.0%
		% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	25.5%	25.6%	11.4%	17.3%
Gesamt		Anzahl	51	43	132	226
		Erwartete Anzahl	51.0	43.0	132.0	226.0
		% innerhalb von Wir bieten unseren Service-Mitarbeitern Schulungen in Bezug auf den Umgang mit Beschwerden an.	22.6%	19.0%	58.4%	100.0%
		% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabelle 30: Kreuztabelle: Beschwerdeschulungen \* B2B/B2C**

Quelle: eigene Darstellung<sup>417</sup>

<sup>417</sup> N=226: Chi-Quadrat nach Pearson hat einen Wert von 27'360, die Korrelation nach Spearman ist bei -0.314, die Asymptotische Signifikanz ist bei 0.001 (2-seitig). Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen? Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.

			Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?			Gesamt
			vorwiegend (B2C)	teils teils	vorwiegend (B2B)	
Welche der folgenden Beschreibungen trifft am ehesten auf die Kultur Ihres Unternehmens zu?	Personalentwicklung, Teamwork, Mitarbeitermotivation /-engagement, Toleranz (Clan)	Anzahl	26 <sub>a</sub>	19 <sub>a</sub>	32 <sub>b</sub>	77
		Erwartete Anzahl	17.1	14.2	45.6	77.0
		% innerhalb von Welche der folgenden Beschreibungen trifft am ehesten auf die Kultur Ihres Unternehmens zu?	33.8%	24.7%	41.6%	100.0%
		% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	49.1%	43.2%	22.7%	32.4%
	Wachstum, Innovation (Adhocracy)	Anzahl	9 <sub>a</sub>	7 <sub>a</sub>	30 <sub>a</sub>	46
		Erwartete Anzahl	10.2	8.5	27.3	46.0
		% innerhalb von Welche der folgenden Beschreibungen trifft am ehesten auf die Kultur Ihres Unternehmens zu?	19.6%	15.2%	65.2%	100.0%
		% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	17.0%	15.9%	21.3%	19.3%
	Produktivität, Effizienz (Market)	Anzahl	10 <sub>a</sub>	13 <sub>a, b</sub>	52 <sub>b</sub>	75
		Erwartete Anzahl	16.7	13.9	44.4	75.0
		% innerhalb von Welche der folgenden Beschreibungen trifft am ehesten auf die Kultur Ihres Unternehmens zu?	13.3%	17.3%	69.3%	100.0%
		% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	18.9%	29.5%	36.9%	31.5%
	Stabilität, Kontrolle (Hierarchy)	Anzahl	8 <sub>a</sub>	5 <sub>a</sub>	27 <sub>a</sub>	40
		Erwartete Anzahl	8.9	7.4	23.7	40.0
		% innerhalb von Welche der folgenden Beschreibungen trifft am ehesten auf die Kultur Ihres Unternehmens zu?	20.0%	12.5%	67.5%	100.0%
		% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	15.1%	11.4%	19.1%	16.8%
Gesamt		Anzahl	53	44	141	238
		Erwartete Anzahl	53.0	44.0	141.0	238.0
		% innerhalb von Welche der folgenden Beschreibungen trifft am ehesten auf die Kultur Ihres Unternehmens zu?	22.3%	18.5%	59.2%	100.0%
		% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabelle 31: Kreuztabelle: Kulturtypologie \* B2B/B2C**

Quelle: eigene Darstellung<sup>418</sup>

<sup>418</sup> N=238: Chi-Quadrat nach Pearson hat einen Wert von 16'285, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.218, die Asymptotische Signifikanz ist bei 0.012 (2-seitig). Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen? Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.

			Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?			Gesamt
			teils teils	eher erfolgreich	sehr erfolgreich	
Die Vorgesetzten kommunizieren den Service-Mitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg des Unternehmens.	trifft über- haupt nicht zu	Anzahl	0 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	1
		Erwartete Anzahl	.2	.5	.3	1.0
		% innerhalb von Die Vorgesetzten kommunizieren den Service-Mitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg des Unternehmens.	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	0.0%	.9%	0.0%	.4%
	trifft eher nicht zu	Anzahl	3 <sub>a</sub>	1 <sub>b</sub>	3 <sub>a, b</sub>	7
		Erwartete Anzahl	1.1	3.4	2.4	7.0
		% innerhalb von Die Vorgesetzten kommunizieren den Service-Mitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg des Unternehmens.	42.9%	14.3%	42.9%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	7.9%	.9%	3.7%	3.0%
	teils teils	Anzahl	12 <sub>a</sub>	17 <sub>b</sub>	7 <sub>b</sub>	36
		Erwartete Anzahl	5.8	17.7	12.5	36.0
		% innerhalb von Die Vorgesetzten kommunizieren den Service-Mitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg des Unternehmens.	33.3%	47.2%	19.4%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	31.6%	14.7%	8.5%	15.3%
	trifft eher zu	Anzahl	14 <sub>a</sub>	54 <sub>a</sub>	38 <sub>a</sub>	106
		Erwartete Anzahl	17.1	52.1	36.8	106.0
		% innerhalb von Die Vorgesetzten kommunizieren den Service-Mitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg des Unternehmens.	13.2%	50.9%	35.8%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	36.8%	46.6%	46.3%	44.9%
	trifft voll und ganz zu	Anzahl	9 <sub>a</sub>	43 <sub>a</sub>	34 <sub>a</sub>	86
		Erwartete Anzahl	13.8	42.3	29.9	86.0
		% innerhalb von Die Vorgesetzten kommunizieren den Service-Mitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg des Unternehmens.	10.5%	50.0%	39.5%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	23.7%	37.1%	41.5%	36.4%
Gesamt	Anzahl		38	116	82	236
	Erwartete Anzahl		38.0	116.0	82.0	236.0
	% innerhalb von Die Vorgesetzten kommunizieren den Service-Mitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg des Unternehmens.		16.1%	49.2%	34.7%	100.0%
	% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabelle 32: Kreuztabelle: Vorgesetztenkommunikation \* Erfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>419</sup>

<sup>419</sup> N=236: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 17'134, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.170, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.014 (2-seitig). Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen? Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.

			Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?			Gesamt
			teils teils	eher erfolgreich	sehr erfolgreich	
Die Vorgesetzten leben den Service-Mitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg des Unternehmens vor.	trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	0 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	1
		Erwartete Anzahl	.2	.5	.3	1.0
		% innerhalb von Die Vorgesetzten leben den Service-Mitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg des Unternehmens vor.	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	0.0%	.9%	0.0%	.4%
	trifft eher nicht zu	Anzahl	3 <sub>a</sub>	4 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	8
		Erwartete Anzahl	1.3	3.9	2.8	8.0
		% innerhalb von Die Vorgesetzten leben den Service-Mitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg des Unternehmens vor.	37.5%	50.0%	12.5%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	7.9%	3.4%	1.2%	3.4%
	teils teils	Anzahl	16 <sub>a</sub>	20 <sub>b</sub>	13 <sub>b</sub>	49
		Erwartete Anzahl	7.9	24.2	16.9	49.0
		% innerhalb von Die Vorgesetzten leben den Service-Mitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg des Unternehmens vor.	32.7%	40.8%	26.5%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	42.1%	17.2%	16.0%	20.9%
	trifft eher zu	Anzahl	15 <sub>a</sub>	49 <sub>a</sub>	30 <sub>a</sub>	94
		Erwartete Anzahl	15.2	46.4	32.4	94.0
		% innerhalb von Die Vorgesetzten leben den Service-Mitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg des Unternehmens vor.	16.0%	52.1%	31.9%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	39.5%	42.2%	37.0%	40.0%
	trifft voll und ganz zu	Anzahl	4 <sub>a</sub>	42 <sub>b</sub>	37 <sub>b</sub>	83
		Erwartete Anzahl	13.4	41.0	28.6	83.0
		% innerhalb von Die Vorgesetzten leben den Service-Mitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg des Unternehmens vor.	4.8%	50.6%	44.6%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	10.5%	36.2%	45.7%	35.3%
Gesamt	Anzahl		38	116	81	235
	Erwartete Anzahl		38.0	116.0	81.0	235.0
	% innerhalb von Die Vorgesetzten leben den Service-Mitarbeitern die Bedeutung von Services für den Erfolg des Unternehmens vor.		16.2%	49.4%	34.5%	100.0%
	% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabelle 33: Kreuztabelle: Vorgesetzte als Vorbild \* Erfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>420</sup>

<sup>420</sup> N=235: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 23'745, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.261, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.001 (2-seitig). Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen? Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.

			Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?			Gesamt
			teils teils	eher erfolgreich	sehr erfolgreich	
Wie bewerten Sie die Qualität der Kommunikation / des Informationsaustausches zwischen den Hierarchiestufen?	stark ungenügend	Anzahl	1 <sub>a</sub>	2 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	3
		Erwartete Anzahl	.5	1.5	1.1	3.0
		% innerhalb von Wie bewerten Sie die Qualität der Kommunikation / des Informationsaustausches zwischen den Hierarchiestufen?	33.3%	66.7%	0.0%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	2.6%	1.7%	0.0%	1.3%
	ungenügend	Anzahl	6 <sub>a</sub>	6 <sub>b</sub>	6 <sub>a,b</sub>	18
		Erwartete Anzahl	2.9	8.9	6.3	18.0
		% innerhalb von Wie bewerten Sie die Qualität der Kommunikation / des Informationsaustausches zwischen den Hierarchiestufen?	33.3%	33.3%	33.3%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	15.8%	5.1%	7.1%	7.5%
	mittel	Anzahl	19 <sub>a</sub>	27 <sub>b</sub>	15 <sub>b</sub>	61
		Erwartete Anzahl	9.7	30.0	21.4	61.0
		% innerhalb von Wie bewerten Sie die Qualität der Kommunikation / des Informationsaustausches zwischen den Hierarchiestufen?	31.1%	44.3%	24.6%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	50.0%	22.9%	17.9%	25.4%
	gut	Anzahl	9 <sub>a</sub>	64 <sub>b</sub>	53 <sub>b</sub>	126
		Erwartete Anzahl	20.0	62.0	44.1	126.0
		% innerhalb von Wie bewerten Sie die Qualität der Kommunikation / des Informationsaustausches zwischen den Hierarchiestufen?	7.1%	50.8%	42.1%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	23.7%	54.2%	63.1%	52.5%
	sehr gut	Anzahl	3 <sub>a</sub>	19 <sub>a</sub>	10 <sub>a</sub>	32
		Erwartete Anzahl	5.1	15.7	11.2	32.0
		% innerhalb von Wie bewerten Sie die Qualität der Kommunikation / des Informationsaustausches zwischen den Hierarchiestufen?	9.4%	59.4%	31.3%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	7.9%	16.1%	11.9%	13.3%
Gesamt	Anzahl		38	118	84	240
	Erwartete Anzahl		38.0	118.0	84.0	240.0
	% innerhalb von Wie bewerten Sie die Qualität der Kommunikation / des Informationsaustausches zwischen den Hierarchiestufen?		15.8%	49.2%	35.0%	100.0%
	% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabelle 34: Kreuztabelle: vertikale Kommunikation \* Erfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>421</sup>

<sup>421</sup> N=240: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 25'959, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.196, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.000 (2-seitig). Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen? Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.

			Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?			Gesamt
			teils teils	eher erfolgreich	sehr erfolgreich	
Wie bewerten Sie die Qualität der Kommunikation / des Informationsaustausches zwischen den Abteilungen?	stark ungenügend	Anzahl	1 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	1
		Erwartete Anzahl	.2	.5	.4	1.0
		% innerhalb von Wie bewerten Sie die Qualität der Kommunikation / des Informationsaustausches zwischen den Abteilungen?	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	2.6%	0.0%	0.0%	.4%
	ungenügend	Anzahl	9 <sub>a</sub>	13 <sub>a, b</sub>	4 <sub>b</sub>	26
		Erwartete Anzahl	4.1	12.7	9.2	26.0
		% innerhalb von Wie bewerten Sie die Qualität der Kommunikation / des Informationsaustausches zwischen den Abteilungen?	34.6%	50.0%	15.4%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	23.7%	11.0%	4.7%	10.8%
	mittel	Anzahl	18 <sub>a</sub>	46 <sub>a</sub>	26 <sub>a</sub>	90
		Erwartete Anzahl	14.2	44.1	31.7	90.0
		% innerhalb von Wie bewerten Sie die Qualität der Kommunikation / des Informationsaustausches zwischen den Abteilungen?	20.0%	51.1%	28.9%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	47.4%	39.0%	30.6%	37.3%
	gut	Anzahl	9 <sub>a</sub>	47 <sub>a, b</sub>	43 <sub>b</sub>	99
		Erwartete Anzahl	15.6	48.5	34.9	99.0
		% innerhalb von Wie bewerten Sie die Qualität der Kommunikation / des Informationsaustausches zwischen den Abteilungen?	9.1%	47.5%	43.4%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	23.7%	39.8%	50.6%	41.1%
	sehr gut	Anzahl	0 <sub>a</sub>	10 <sub>a, b</sub>	12 <sub>b</sub>	22
		Erwartete Anzahl	3.5	10.8	7.8	22.0
		% innerhalb von Wie bewerten Sie die Qualität der Kommunikation / des Informationsaustausches zwischen den Abteilungen?	0.0%	45.5%	54.5%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	0.0%	8.5%	14.1%	9.1%
Gesamt	Anzahl		37	116	85	238
	Erwartete Anzahl		38.0	118.0	85.0	241.0
	% innerhalb von Wie bewerten Sie die Qualität der Kommunikation / des Informationsaustausches zwischen den Abteilungen?		15.8%	49.0%	35.3%	100.0%
	% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabelle 35: Kreuztabelle: horizontale Kommunikation \* Erfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>422</sup>

<sup>422</sup> N=238: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 27'063, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.306, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.001 (2-seitig). Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen? Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.

			Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?			Gesamt
			vorwiegend (B2C)	teils teils	vorwiegend (B2B)	
Unser Unternehmen führt interne Messungen zur Servicequalität durch.	trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	4 <sub>a</sub>	5 <sub>a, b</sub>	28 <sub>b</sub>	37
		Erwartete Anzahl	8.0	6.9	22.1	37.0
		% innerhalb von Unser Unternehmen führt interne Messungen zur Servicequalität durch.	10.8%	13.5%	75.7%	100.0 %
		% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	8.2%	11.9%	20.7%	16.4%
	trifft eher nicht zu	Anzahl	6 <sub>a, b</sub>	2 <sub>b</sub>	29 <sub>a</sub>	37
		Erwartete Anzahl	8.0	6.9	22.1	37.0
		% innerhalb von Unser Unternehmen führt interne Messungen zur Servicequalität durch.	16.2%	5.4%	78.4%	100.0 %
		% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	12.2%	4.8%	21.5%	16.4%
	teils teils	Anzahl	4 <sub>a</sub>	9 <sub>a</sub>	26 <sub>a</sub>	39
		Erwartete Anzahl	8.5	7.2	23.3	39.0
		% innerhalb von Unser Unternehmen führt interne Messungen zur Servicequalität durch.	10.3%	23.1%	66.7%	100.0 %
		% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	8.2%	21.4%	19.3%	17.3%
	trifft eher zu	Anzahl	12 <sub>a</sub>	10 <sub>a</sub>	22 <sub>a</sub>	44
		Erwartete Anzahl	9.5	8.2	26.3	44.0
		% innerhalb von Unser Unternehmen führt interne Messungen zur Servicequalität durch.	27.3%	22.7%	50.0%	100.0 %
		% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	24.5%	23.8%	16.3%	19.5%
	trifft voll und ganz zu	Anzahl	23 <sub>a</sub>	16 <sub>a</sub>	30 <sub>b</sub>	69
		Erwartete Anzahl	15.0	12.8	41.2	69.0
		% innerhalb von Unser Unternehmen führt interne Messungen zur Servicequalität durch.	33.3%	23.2%	43.5%	100.0 %
		% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	46.9%	38.1%	22.2%	30.5%
Gesamt	Anzahl		49	42	135	226
	Erwartete Anzahl		49.0	42.0	135.0	226.0
	% innerhalb von Unser Unternehmen führt interne Messungen zur Servicequalität durch.		21.7%	18.6%	59.7%	100.0 %
	% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?		100.0%	100.0%	100.0%	100.0 %

**Tabelle 36: Kreuztabelle: Servicequalitätsmessungen \* B2C/B2B**

Quelle: eigene Darstellung<sup>423</sup>

<sup>423</sup> N=226: Chi-Quadrat nach Pearson hat einen Wert von 23'208, die Korrelation nach Spearman ist bei -0.283, die Asymptotische Signifikanz ist bei 0.003 (2-seitig). Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen? Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.



			Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?			Gesamt
			teils teils	eher erfolgreich	sehr erfolgreich	
Wie hoch schätzen Sie die Beschwerde-Rate ein?	sehr tief	Anzahl	1 <sub>a</sub>	16 <sub>b</sub>	24 <sub>c</sub>	41
		Erwartete Anzahl	6.6	19.5	14.9	41.0
		% innerhalb von Wie hoch schätzen Sie die Beschwerde-Rate ein?	2.4%	39.0%	58.5%	100.0 %
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	2.7%	14.7%	28.9%	17.9%
	tief	Anzahl	18 <sub>a</sub>	63 <sub>a</sub>	45 <sub>a</sub>	126
		Erwartete Anzahl	20.4	60.0	45.7	126.0
		% innerhalb von Wie hoch schätzen Sie die Beschwerde-Rate ein?	14.3%	50.0%	35.7%	100.0 %
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	48.6%	57.8%	54.2%	55.0%
	mittel	Anzahl	15 <sub>a</sub>	29 <sub>a</sub>	10 <sub>b</sub>	54
		Erwartete Anzahl	8.7	25.7	19.6	54.0
		% innerhalb von Wie hoch schätzen Sie die Beschwerde-Rate ein?	27.8%	53.7%	18.5%	100.0 %
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	40.5%	26.6%	12.0%	23.6%
	hoch	Anzahl	3 <sub>a</sub>	1 <sub>b</sub>	4 <sub>a, b</sub>	8
		Erwartete Anzahl	1.3	3.8	2.9	8.0
		% innerhalb von Wie hoch schätzen Sie die Beschwerde-Rate ein?	37.5%	12.5%	50.0%	100.0 %
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	8.1%	.9%	4.8%	3.5%
Gesamt		Anzahl	37	109	83	229
		Erwartete Anzahl	37.0	109.0	83.0	229.0
		% innerhalb von Wie hoch schätzen Sie die Beschwerde-Rate ein?	16.2%	47.6%	36.2%	100.0 %
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0 %

**Tabelle 37: Kreuztabelle: Beschwerderate \* Erfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>424</sup>

<sup>424</sup> N=229: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 26'664, die Korrelation nach Spearman ist bei -0.282, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.000 (2-seitig). Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen? Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.

			Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?			Gesamt
			teils teils	eher erfolgreich	sehr erfolgreich	
Die Zuständigkeiten für das Qualitätsmanagement sind klar geregelt.	trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	0 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	2
		Erwartete Anzahl	.3	1.0	.7	2.0
		% innerhalb von Die Zuständigkeiten für das Qualitätsmanagement sind klar geregelt.	0.0%	50.0%	50.0%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	0.0%	.9%	1.2%	.9%
	trifft eher nicht zu	Anzahl	6 <sub>a</sub>	2 <sub>b</sub>	2 <sub>b</sub>	10
		Erwartete Anzahl	1.6	4.9	3.5	10.0
		% innerhalb von Die Zuständigkeiten für das Qualitätsmanagement sind klar geregelt.	60.0%	20.0%	20.0%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	15.8%	1.7%	2.4%	4.3%
	teils teils	Anzahl	8 <sub>a</sub>	24 <sub>a</sub>	10 <sub>a</sub>	42
		Erwartete Anzahl	6.8	20.6	14.7	42.0
		% innerhalb von Die Zuständigkeiten für das Qualitätsmanagement sind klar geregelt.	19.0%	57.1%	23.8%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	21.1%	20.9%	12.2%	17.9%
	trifft eher zu	Anzahl	14 <sub>a</sub>	40 <sub>a</sub>	23 <sub>a</sub>	77
		Erwartete Anzahl	12.5	37.7	26.9	77.0
		% innerhalb von Die Zuständigkeiten für das Qualitätsmanagement sind klar geregelt.	18.2%	51.9%	29.9%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	36.8%	34.8%	28.0%	32.8%
	trifft voll und ganz zu	Anzahl	10 <sub>a</sub>	48 <sub>a</sub>	46 <sub>b</sub>	104
		Erwartete Anzahl	16.8	50.9	36.3	104.0
		% innerhalb von Die Zuständigkeiten für das Qualitätsmanagement sind klar geregelt.	9.6%	46.2%	44.2%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	26.3%	41.7%	56.1%	44.3%
Gesamt	Anzahl		38	115	82	235
	Erwartete Anzahl		38.0	115.0	82.0	235.0
	% innerhalb von Die Zuständigkeiten für das Qualitätsmanagement sind klar geregelt.		16.2%	48.9%	34.9%	100.0%
	% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabelle 38: Kreuztabelle: Zuständigkeit Qualitätsmanagement \* Erfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>425</sup>

<sup>425</sup> N=235: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 19'462, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.220, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.006 (2-seitig). Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen? Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.

			Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?			Gesamt
			teils teils	eher erfolgreich	sehr erfolgreich	
Wie beurteilen Sie die Qualität der Kundendaten zur Erfüllung der Serviceorientierung durch die Mitarbeiter?	stark ungenügend	Anzahl	2 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	4
		Erwartete Anzahl	.7	1.9	1.4	4.0
		% innerhalb von Wie beurteilen Sie die Qualität der Kundendaten zur Erfüllung der Serviceorientierung durch die Mitarbeiter?	50.0%	25.0%	25.0%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	5.3%	.9%	1.3%	1.7%
	ungenügend	Anzahl	2 <sub>a</sub>	10 <sub>a</sub>	2 <sub>a</sub>	14
		Erwartete Anzahl	2.3	6.8	4.9	14.0
		% innerhalb von Wie beurteilen Sie die Qualität der Kundendaten zur Erfüllung der Serviceorientierung durch die Mitarbeiter?	14.3%	71.4%	14.3%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	5.3%	8.9%	2.5%	6.1%
	mittel	Anzahl	19 <sub>a</sub>	38 <sub>a, b</sub>	23 <sub>b</sub>	80
		Erwartete Anzahl	13.2	39.0	27.8	80.0
		% innerhalb von Wie beurteilen Sie die Qualität der Kundendaten zur Erfüllung der Serviceorientierung durch die Mitarbeiter?	23.8%	47.5%	28.8%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	50.0%	33.9%	28.8%	34.8%
	gut	Anzahl	14 <sub>a</sub>	54 <sub>a</sub>	41 <sub>a</sub>	109
		Erwartete Anzahl	18.0	53.1	37.9	109.0
		% innerhalb von Wie beurteilen Sie die Qualität der Kundendaten zur Erfüllung der Serviceorientierung durch die Mitarbeiter?	12.8%	49.5%	37.6%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	36.8%	48.2%	51.3%	47.4%
	sehr gut	Anzahl	1 <sub>a</sub>	9 <sub>a, b</sub>	13 <sub>b</sub>	23
		Erwartete Anzahl	3.8	11.2	8.0	23.0
		% innerhalb von Wie beurteilen Sie die Qualität der Kundendaten zur Erfüllung der Serviceorientierung durch die Mitarbeiter?	4.3%	39.1%	56.5%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	2.6%	8.0%	16.3%	10.0%
Gesamt	Anzahl		38	112	80	230
	Erwartete Anzahl		38.0	112.0	80.0	230.0
	% innerhalb von Wie beurteilen Sie die Qualität der Kundendaten zur Erfüllung der Serviceorientierung durch die Mitarbeiter?		16.5%	48.7%	34.8%	100.0%
	% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabelle 39: Kreuztabelle: Qualität der Kundendaten \* Erfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>426</sup>

<sup>426</sup> N=230: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 15'472, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.218, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.033 (2-seitig). Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen? Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.

			Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?			Gesamt
			vorwiegend (B2C)	teils teils	vorwiegend (B2B)	
Neue Dienstleistungen werden funktionsübergreifend entwickelt (Rechtsabteilung, Produktion, Marketing, Vertrieb).	trifft überhaupt nicht zu	Anzahl	1 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	2
		Erwartete Anzahl	.5	.4	1.2	2.0
		% innerhalb von Neue Dienstleistungen werden funktionsübergreifend entwickelt (Rechtsabteilung, Produktion, Marketing, Vertrieb).	50.0%	0.0%	50.0%	100.0%
		% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	1.9%	0.0%	.7%	.9%
	trifft eher nicht zu	Anzahl	0 <sub>a</sub>	5 <sub>b</sub>	8 <sub>a, b</sub>	13
		Erwartete Anzahl	3.0	2.4	7.7	13.0
		% innerhalb von Neue Dienstleistungen werden funktionsübergreifend entwickelt (Rechtsabteilung, Produktion, Marketing, Vertrieb).	0.0%	38.5%	61.5%	100.0%
		% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	0.0%	11.9%	5.9%	5.7%
	teils teils	Anzahl	6 <sub>a</sub>	10 <sub>a</sub>	29 <sub>a</sub>	45
		Erwartete Anzahl	10.2	8.3	26.5	45.0
		% innerhalb von Neue Dienstleistungen werden funktionsübergreifend entwickelt (Rechtsabteilung, Produktion, Marketing, Vertrieb).	13.3%	22.2%	64.4%	100.0%
		% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	11.5%	23.8%	21.5%	19.7%
	trifft eher zu	Anzahl	26 <sub>a</sub>	16 <sub>a</sub>	70 <sub>a</sub>	112
		Erwartete Anzahl	25.4	20.5	66.0	112.0
		% innerhalb von Neue Dienstleistungen werden funktionsübergreifend entwickelt (Rechtsabteilung, Produktion, Marketing, Vertrieb).	23.2%	14.3%	62.5%	100.0%
		% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	50.0%	38.1%	51.9%	48.9%
	trifft voll und ganz zu	Anzahl	19 <sub>a</sub>	11 <sub>a, b</sub>	27 <sub>b</sub>	57
		Erwartete Anzahl	12.9	10.5	33.6	57.0
		% innerhalb von Neue Dienstleistungen werden funktionsübergreifend entwickelt (Rechtsabteilung, Produktion, Marketing, Vertrieb).	33.3%	19.3%	47.4%	100.0%
		% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?	36.5%	26.2%	20.0%	24.9%
Gesamt	Anzahl		52	42	135	229
	Erwartete Anzahl		52.0	42.0	135.0	229.0
	% innerhalb von Neue Dienstleistungen werden funktionsübergreifend entwickelt (Rechtsabteilung, Produktion, Marketing, Vertrieb).		22.7%	18.3%	59.0%	100.0%
	% innerhalb von Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabelle 40: Kreuztabelle: Funktionsübergr. Serviceentwicklung \* B2C/B2B**

Quelle: eigene Darstellung<sup>427</sup>

<sup>427</sup> N=230: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 15'472, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.218, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.033 (2-seitig). Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen? Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.

			Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?			Gesamt
			teils teils	eher erfolgreich	sehr erfolgreich	
Bevor wir neue Services einführen, analysieren wir die Bedürfnisse unserer Kunden systematisch.	trifft über- haupt nicht zu	Anzahl	0 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	1
		Erwartete Anzahl	.2	.5	.3	1.0
		% innerhalb von Bevor wir neue Services einführen, analysieren wir die Bedürfnisse unserer Kunden systematisch.	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	0.0%	.9%	0.0%	.4%
	trifft eher nicht zu	Anzahl	6 <sub>a</sub>	11 <sub>a, b</sub>	4 <sub>b</sub>	21
		Erwartete Anzahl	3.4	10.4	7.2	21.0
		% innerhalb von Bevor wir neue Services einführen, analysieren wir die Bedürfnisse unserer Kunden systematisch.	28.6%	52.4%	19.0%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	15.8%	9.6%	5.0%	9.0%
	teils teils	Anzahl	11 <sub>a</sub>	31 <sub>a</sub>	23 <sub>a</sub>	65
		Erwartete Anzahl	10.6	32.1	22.3	65.0
		% innerhalb von Bevor wir neue Services einführen, analysieren wir die Bedürfnisse unserer Kunden systematisch.	16.9%	47.7%	35.4%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	28.9%	27.0%	28.8%	27.9%
	trifft eher zu	Anzahl	19 <sub>a</sub>	51 <sub>a</sub>	29 <sub>a</sub>	99
		Erwartete Anzahl	16.1	48.9	34.0	99.0
		% innerhalb von Bevor wir neue Services einführen, analysieren wir die Bedürfnisse unserer Kunden systematisch.	19.2%	51.5%	29.3%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	50.0%	44.3%	36.3%	42.5%
	trifft voll und ganz zu	Anzahl	2 <sub>a</sub>	21 <sub>a, b</sub>	24 <sub>b</sub>	47
		Erwartete Anzahl	7.7	23.2	16.1	47.0
		% innerhalb von Bevor wir neue Services einführen, analysieren wir die Bedürfnisse unserer Kunden systematisch.	4.3%	44.7%	51.1%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	5.3%	18.3%	30.0%	20.2%
Gesamt	Anzahl		38	115	80	233
	Erwartete Anzahl		38.0	115.0	80.0	233.0
	% innerhalb von Bevor wir neue Services einführen, analysieren wir die Bedürfnisse unserer Kunden systematisch.		16.3%	49.4%	34.3%	100.0%
	% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabelle 41: Kreuztabelle: Kundenbedürfnisanalyse \* Erfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>428</sup>

<sup>428</sup> N=233: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 14'829, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.166, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.043 (2-seitig). Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen? Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.

			Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?			Gesamt
			teils teils	eher erfolgreich	sehr erfolgreich	
Es gibt einen formalisierten Prozess zur Entwicklung von Dienstleistungen.	trifft über- haupt nicht zu	Anzahl	7 <sub>a</sub>	17 <sub>a</sub>	4 <sub>b</sub>	28
		Erwartete Anzahl	4.5	14.1	9.5	28.0
		% innerhalb von Es gibt einen formalisierten Prozess zur Entwicklung von Dienstleistungen.	25.0%	60.7%	14.3%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	19.4%	15.0%	5.3%	12.4%
	trifft eher nicht zu	Anzahl	17 <sub>a</sub>	30 <sub>b</sub>	19 <sub>b</sub>	66
		Erwartete Anzahl	10.6	33.1	22.3	66.0
		% innerhalb von Es gibt einen formalisierten Prozess zur Entwicklung von Dienstleistungen.	25.8%	45.5%	28.8%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	47.2%	26.5%	25.0%	29.3%
	teils teils	Anzahl	3 <sub>a</sub>	32 <sub>b</sub>	26 <sub>b</sub>	61
		Erwartete Anzahl	9.8	30.6	20.6	61.0
		% innerhalb von Es gibt einen formalisierten Prozess zur Entwicklung von Dienstleistungen.	4.9%	52.5%	42.6%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	8.3%	28.3%	34.2%	27.1%
	trifft eher zu	Anzahl	8 <sub>a</sub>	21 <sub>a</sub>	21 <sub>a</sub>	50
		Erwartete Anzahl	8.0	25.1	16.9	50.0
		% innerhalb von Es gibt einen formalisierten Prozess zur Entwicklung von Dienstleistungen.	16.0%	42.0%	42.0%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	22.2%	18.6%	27.6%	22.2%
	trifft voll und ganz zu	Anzahl	1 <sub>a</sub>	13 <sub>a</sub>	6 <sub>a</sub>	20
		Erwartete Anzahl	3.2	10.0	6.8	20.0
		% innerhalb von Es gibt einen formalisierten Prozess zur Entwicklung von Dienstleistungen.	5.0%	65.0%	30.0%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	2.8%	11.5%	7.9%	8.9%
	Gesamt	Anzahl	36	113	76	225
		Erwartete Anzahl	36.0	113.0	76.0	225.0
		% innerhalb von Es gibt einen formalisierten Prozess zur Entwicklung von Dienstleistungen.	16.0%	50.2%	33.8%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabelle 42: Kreuztabelle: Formalisierter Entwicklungsprozess \* Erfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>429</sup>

<sup>429</sup> N=225: Chi-Quadrat nach Pearson hat einen Wert von 20'190, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.188, die Asymptotische Signifikanz ist bei 0.010 (2-seitig). Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen? Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.

			Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?			Gesamt
			teils teils	eher erfolgreich	sehr erfolgreich	
Kunden werden in die Gestaltung zukünftiger Services miteinbezogen.	trifft über- haupt nicht zu	Anzahl	3 <sub>a</sub>	0 <sub>b</sub>	3 <sub>a</sub>	6
		Erwartete Anzahl	1.0	3.0	2.1	6.0
		% innerhalb von Kunden werden in die Gestaltung zukünftiger Services miteinbezogen.	50.0%	0.0%	50.0%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	8.1%	0.0%	3.8%	2.6%
	trifft eher nicht zu	Anzahl	5 <sub>a</sub>	20 <sub>a</sub>	9 <sub>a</sub>	34
		Erwartete Anzahl	5.5	16.8	11.7	34.0
		% innerhalb von Kunden werden in die Gestaltung zukünftiger Services miteinbezogen.	14.7%	58.8%	26.5%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	13.5%	17.7%	11.4%	14.8%
	teils teils	Anzahl	16 <sub>a, b</sub>	52 <sub>b</sub>	22 <sub>a</sub>	90
		Erwartete Anzahl	14.5	44.4	31.0	90.0
		% innerhalb von Kunden werden in die Gestaltung zukünftiger Services miteinbezogen.	17.8%	57.8%	24.4%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	43.2%	46.0%	27.8%	39.3%
	trifft eher zu	Anzahl	8 <sub>a</sub>	33 <sub>a</sub>	29 <sub>a</sub>	70
		Erwartete Anzahl	11.3	34.5	24.1	70.0
		% innerhalb von Kunden werden in die Gestaltung zukünftiger Services miteinbezogen.	11.4%	47.1%	41.4%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	21.6%	29.2%	36.7%	30.6%
	trifft voll und ganz zu	Anzahl	5 <sub>a, b</sub>	8 <sub>b</sub>	16 <sub>a</sub>	29
		Erwartete Anzahl	4.7	14.3	10.0	29.0
		% innerhalb von Kunden werden in die Gestaltung zukünftiger Services miteinbezogen.	17.2%	27.6%	55.2%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	13.5%	7.1%	20.3%	12.7%
Gesamt	Anzahl		37	113	79	229
	Erwartete Anzahl		37.0	113.0	79.0	229.0
	% innerhalb von Kunden werden in die Gestaltung zukünftiger Services miteinbezogen.		16.2%	49.3%	34.5%	100.0%
	% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabelle 43: Kreuztabelle: Kundenintegration Serviceentwicklung \* Erfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>430</sup>

<sup>430</sup> N=229: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 21'355, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.170, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.004 (2-seitig). Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen? Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.

			Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?			Gesamt
			teils teils	eher erfolgreich	sehr erfolgreich	
Die neben unserer Kernleistung dem Kunden angebotenen zusätzlichen Services tragen aus unserer Sicht wesentlich zur Zufriedenheit unserer Kunden bei.	trifft über- haupt nicht zu	Anzahl	0 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	1
		Erwartete Anzahl	.2	.5	.4	1.0
		% innerhalb von Die neben unserer Kernleistung dem Kunden angebotenen zusätzlichen Services tragen aus unserer Sicht wesentlich zur Zufriedenheit unserer Kunden bei.	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	0.0%	.9%	0.0%	.4%
	trifft eher nicht zu	Anzahl	0 <sub>a</sub>	2 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	2
		Erwartete Anzahl	.3	1.0	.7	2.0
		% innerhalb von Die neben unserer Kernleistung dem Kunden angebotenen zusätzlichen Services tragen aus unserer Sicht wesentlich zur Zufriedenheit unserer Kunden bei.	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	0.0%	1.7%	0.0%	.8%
	teils teils	Anzahl	6 <sub>a</sub>	7 <sub>a, b</sub>	2 <sub>b</sub>	15
		Erwartete Anzahl	2.4	7.3	5.3	15.0
		% innerhalb von Die neben unserer Kernleistung dem Kunden angebotenen zusätzlichen Services tragen aus unserer Sicht wesentlich zur Zufriedenheit unserer Kunden bei.	40.0%	46.7%	13.3%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	15.8%	6.0%	2.4%	6.3%
	trifft eher zu	Anzahl	17 <sub>a</sub>	41 <sub>a</sub>	11 <sub>b</sub>	69
		Erwartete Anzahl	11.0	33.5	24.5	69.0
		% innerhalb von Die neben unserer Kernleistung dem Kunden angebotenen zusätzlichen Services tragen aus unserer Sicht wesentlich zur Zufriedenheit unserer Kunden bei.	24.6%	59.4%	15.9%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	44.7%	35.3%	12.9%	28.9%
	trifft voll und ganz zu	Anzahl	15 <sub>a</sub>	65 <sub>a</sub>	72 <sub>b</sub>	152
		Erwartete Anzahl	24.2	73.8	54.1	152.0
		% innerhalb von Die neben unserer Kernleistung dem Kunden angebotenen zusätzlichen Services tragen aus unserer Sicht wesentlich zur Zufriedenheit unserer Kunden bei.	9.9%	42.8%	47.4%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	39.5%	56.0%	84.7%	63.6%
Gesamt	Anzahl		38	116	85	239
	Erwartete Anzahl		38.0	116.0	85.0	239.0
	% innerhalb von Die neben unserer Kernleistung dem Kunden angebotenen zusätzlichen Services tragen aus unserer Sicht wesentlich zur Zufriedenheit unserer Kunden bei.		15.9%	48.5%	35.6%	100.0%
	% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabelle 44: Kreuztabelle: Kundenzufriedenheitsbeitrag \* Erfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>431</sup>

<sup>431</sup> N=239: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 33'300, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.348, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.000 (2-seitig). Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen? Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.



			Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?			Gesamt
			teils teils	eher erfolgreich	sehr erfolgreich	
Aufgrund unseres Service-Angebots werden wir kundenorientierter wahrgenommen als unsere Wettbewerber.	trifft eher nicht zu	Anzahl	1 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	2 <sub>a</sub>	4
		Erwartete Anzahl	.6	1.9	1.4	4.0
		% innerhalb von Aufgrund unseres Service-Angebots werden wir kundenorientierter wahrgenommen als unsere Wettbewerber.	25.0%	25.0%	50.0%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	2.7%	.9%	2.4%	1.7%
	teils teils	Anzahl	11 <sub>a</sub>	23 <sub>a</sub>	3 <sub>b</sub>	37
		Erwartete Anzahl	5.8	17.8	13.4	37.0
		% innerhalb von Aufgrund unseres Service-Angebots werden wir kundenorientierter wahrgenommen als unsere Wettbewerber.	29.7%	62.2%	8.1%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	29.7%	20.4%	3.5%	15.7%
	trifft eher zu	Anzahl	17 <sub>a</sub>	49 <sub>a</sub>	34 <sub>a</sub>	100
		Erwartete Anzahl	15.7	48.1	36.2	100.0
		% innerhalb von Aufgrund unseres Service-Angebots werden wir kundenorientierter wahrgenommen als unsere Wettbewerber.	17.0%	49.0%	34.0%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	45.9%	43.4%	40.0%	42.6%
	trifft voll und ganz zu	Anzahl	8 <sub>a</sub>	40 <sub>a</sub>	46 <sub>b</sub>	94
		Erwartete Anzahl	14.8	45.2	34.0	94.0
		% innerhalb von Aufgrund unseres Service-Angebots werden wir kundenorientierter wahrgenommen als unsere Wettbewerber.	8.5%	42.6%	48.9%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	21.6%	35.4%	54.1%	40.0%
Gesamt	Anzahl		37	113	85	235
	Erwartete Anzahl		37.0	113.0	85.0	235.0
	% innerhalb von Aufgrund unseres Service-Angebots werden wir kundenorientierter wahrgenommen als unsere Wettbewerber.		15.7%	48.1%	36.2%	100.0%
	% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabelle 45: Kreuztabelle: Wettbewerbsvorteile \* Erfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>432</sup>

<sup>432</sup> N=235: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 25'775, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.283, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.000 (2-seitig). Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen? Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.

			Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?			Gesamt
			teils teils	eher erfolgreich	sehr erfolgreich	
Es findet eine Befragung der Service-Mitarbeiter zu ihrer Jobzufriedenheit statt.	trifft über- haupt nicht zu	Anzahl	8 <sub>a</sub>	15 <sub>a</sub>	1 <sub>b</sub>	24
		Erwartete Anzahl	3.9	11.7	8.3	24.0
		% innerhalb von Es findet eine Befragung der Service-Mitarbeiter zu ihrer Jobzufriedenheit statt.	33.3%	62.5%	4.2%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	22.2%	14.0%	1.3%	11.0%
	trifft eher nicht zu	Anzahl	4 <sub>a</sub>	17 <sub>a</sub>	11 <sub>a</sub>	32
		Erwartete Anzahl	5.3	15.6	11.1	32.0
		% innerhalb von Es findet eine Befragung der Service-Mitarbeiter zu ihrer Jobzufriedenheit statt.	12.5%	53.1%	34.4%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	11.1%	15.9%	14.5%	14.6%
	teils teils	Anzahl	7 <sub>a</sub>	19 <sub>a</sub>	12 <sub>a</sub>	38
		Erwartete Anzahl	6.2	18.6	13.2	38.0
		% innerhalb von Es findet eine Befragung der Service-Mitarbeiter zu ihrer Jobzufriedenheit statt.	18.4%	50.0%	31.6%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	19.4%	17.8%	15.8%	17.4%
	trifft eher zu	Anzahl	9 <sub>a</sub>	17 <sub>a</sub>	16 <sub>a</sub>	42
		Erwartete Anzahl	6.9	20.5	14.6	42.0
		% innerhalb von Es findet eine Befragung der Service-Mitarbeiter zu ihrer Jobzufriedenheit statt.	21.4%	40.5%	38.1%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	25.0%	15.9%	21.1%	19.2%
	trifft voll und ganz zu	Anzahl	8 <sub>a</sub>	39 <sub>a, b</sub>	36 <sub>b</sub>	83
		Erwartete Anzahl	13.6	40.6	28.8	83.0
		% innerhalb von Es findet eine Befragung der Service-Mitarbeiter zu ihrer Jobzufriedenheit statt.	9.6%	47.0%	43.4%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	22.2%	36.4%	47.4%	37.9%
Gesamt	Anzahl		36	107	76	219
	Erwartete Anzahl		36.0	107.0	76.0	219.0
	% innerhalb von Es findet eine Befragung der Service-Mitarbeiter zu ihrer Jobzufriedenheit statt.		16.4%	48.9%	34.7%	100.0%
	% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabelle 46: Kreuztabelle: Befragung Jobzufriedenheit \* Erfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>433</sup>

<sup>433</sup> N=225: Chi-Quadrat nach Pearson hat einen Wert von 17'732, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.215, die Asymptotische Signifikanz ist bei 0.023 (2-seitig). Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen? Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.

			Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?			Gesamt
			teils teils	eher erfolgreich	sehr erfolgreich	
Wie schätzen Sie die Zufriedenheit der Service-Mitarbeiter ein?	eher nicht zufrieden	Anzahl	2 <sub>a</sub>	2 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	5
		Erwartete Anzahl	.8	2.5	1.7	5.0
		% innerhalb von Wie schätzen Sie die Zufriedenheit der Service-Mitarbeiter ein?	40.0%	40.0%	20.0%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	5.9%	1.8%	1.3%	2.2%
	teils teils	Anzahl	10 <sub>a</sub>	13 <sub>b</sub>	6 <sub>b</sub>	29
		Erwartete Anzahl	4.4	14.6	10.0	29.0
		% innerhalb von Wie schätzen Sie die Zufriedenheit der Service-Mitarbeiter ein?	34.5%	44.8%	20.7%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	29.4%	11.4%	7.7%	12.8%
	eher zufrieden	Anzahl	21 <sub>a</sub>	90 <sub>b</sub>	60 <sub>a, b</sub>	171
		Erwartete Anzahl	25.7	86.3	59.0	171.0
		% innerhalb von Wie schätzen Sie die Zufriedenheit der Service-Mitarbeiter ein?	12.3%	52.6%	35.1%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	61.8%	78.9%	76.9%	75.7%
	voll und ganz zufrieden	Anzahl	1 <sub>a</sub>	9 <sub>a</sub>	11 <sub>a</sub>	21
		Erwartete Anzahl	3.2	10.6	7.2	21.0
		% innerhalb von Wie schätzen Sie die Zufriedenheit der Service-Mitarbeiter ein?	4.8%	42.9%	52.4%	100.0%
		% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?	2.9%	7.9%	14.1%	9.3%
Gesamt	Anzahl		34	114	78	226
	Erwartete Anzahl		34.0	114.0	78.0	226.0
	% innerhalb von Wie schätzen Sie die Zufriedenheit der Service-Mitarbeiter ein?		15.0%	50.4%	34.5%	100.0%
	% innerhalb von Als wie erfolgreich würden Sie die bisherigen Service-Anstrengungen Ihres Unternehmens bezeichnen?		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

**Tabelle 47: Kreuztabelle: Mitarbeiterzufriedenheit \* Erfolg**

Quelle: eigene Darstellung<sup>434</sup>

<sup>434</sup> N=226: Der exakte Test nach Fisher hat einen Wert von 14'218, die Korrelation nach Spearman ist bei 0.227, die Signifikanz exakt nach Fisher ist bei 0.016 (2-seitig). Jeder tiefgestellte Buchstabe gibt eine Teilmenge von Wie wichtig sind Services für Ihr Unternehmen? Kategorien an, deren Spaltenanteile sich auf dem .05-Niveau nicht signifikant voneinander unterscheiden.

### *Anhang 10: Expertenbefragungen*

Lieber Experte für Serviceorientierung

Danke, dass Sie sich als Experte zur Validierung der Empfehlungen zur Verfügung stellen. Im Rahmen meiner Dissertation an der Universität Zürich habe ich 242 grosse und mittlere Unternehmen in der Deutschschweiz (ab 50 Vollzeitäquivalente) in Bezug auf ihre Serviceorientierung untersucht. Ein spezieller Branchenfokus wurde nicht gegeben. Aus den Ergebnissen, den Analysen und zusätzlich aus der Theorie und anderen empirischen Arbeiten wurden 8 Handlungsempfehlungen für Unternehmen entwickelt und hergeleitet. Diese Herleitung wird hier nicht offengelegt, da geprüft werden soll, ob Sie als Experte die Empfehlungen stützen würden. Dafür werden Sie gebeten, die Empfehlungen einzuschätzen. Bitte beurteilen Sie, ob Sie den generischen Empfehlungen an grosse und mittlere Unternehmen in der Deutschschweiz zustimmen oder nicht (anhand einer 5er Skala) und ob Sie aus Ihrer Erfahrung ähnliche Empfehlungen schon gemacht haben.

Wichtige Begriffe:

Der Begriff **Services** wird dem Begriff Dienstleistungen gleichgesetzt.

Der Begriff **Serviceorientierung** ist ein Spezialfall der Kundenorientierung und bezieht sich auf die Ausrichtung des gesamten Unternehmens, um serviceorientiert wahrgenommen zu werden.

Vielen Dank

Brian Rüeger

**„Unternehmen sollten dafür sorgen, dass die Bedeutung von Services allen Entscheidungsträgern bewusst wird oder bleibt und in jede strategische Überlegung miteinfließen kann.“**

Diese Empfehlung wird Unternehmen bezüglich ihrer Serviceorientierung weiterbringen.

trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils teils	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie erleben Sie dieses Thema? (Kommentare, Beispiele)

–

**„Unternehmen sollten untersuchen, wie gut ihre Fähigkeiten zur Erkennung und Aufnahme von servicerelevanten Veränderungen aus dem Umfeld sind (absorptive Competency) und mögliche Massnahmen zu deren Erhöhung identifizieren.“**

Diese Empfehlung wird Unternehmen bezüglich ihrer Serviceorientierung weiterbringen.

trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils teils	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie erleben Sie dieses Thema? (Kommentare, Beispiele)

–

**„Unternehmen sollten horizontale und vertikale Synergievorteile durch eine verbesserte vertikale und horizontale Kommunikation schaffen.“**

Diese Empfehlung wird Unternehmen bezüglich ihrer Serviceorientierung weiterbringen.

trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils teils	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie erleben Sie dieses Thema? (Kommentare, Beispiele)

–

**„Unternehmen sollten formalisierte Prozesse zur Entwicklung von Services mit Einbezug von Kunden implementieren.“**

Diese Empfehlung wird Unternehmen bezüglich ihrer Serviceorientierung weiterbringen.

trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils teils	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie erleben Sie dieses Thema? (Kommentare, Beispiele)

–

**durchführen, inklusive regelmässiges Erfassen der Jobzufriedenheit der Mitarbeiter.“**

Diese Empfehlung wird Unternehmen bezüglich ihrer Serviceorientierung weiterbringen.

trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils teils	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie erleben Sie dieses Thema? (Kommentare, Beispiele)

–

**„Unternehmen sollten die Zuständigkeit für das Qualitätsmanagement klar regeln und eine hohe Qualität der Kundendaten sicherstellen.“**

Diese Empfehlung wird Unternehmen bezüglich ihrer Serviceorientierung weiterbringen.

trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils teils	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie erleben Sie dieses Thema? (Kommentare, Beispiele)

–

**„Unternehmen sollten eine serviceorientierte Wissens- und Lernkultur schaffen.“**

Diese Empfehlung wird Unternehmen bezüglich ihrer Serviceorientierung weiterbringen.

trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils teils	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie erleben Sie dieses Thema? (Kommentare, Beispiele)

–

**„Unternehmen sollten dafür sorgen, dass Vorgesetzte transparent die Bedeutung von Services regelmässig kommunizieren und vorleben.“**

Diese Empfehlung wird Unternehmen bezüglich ihrer Serviceorientierung weiterbringen.

trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils teils	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie erleben Sie dieses Thema? (Kommentare, Beispiele)

–

... dafür sorgen, dass die Bedeutung von Services allen Entscheidungsträgern bewusst wird oder bleibt und in jede strategische Überlegung miteinfließen kann.	<input type="checkbox"/>
... den aktuellen Stand zur “Absorptiven Competency“ erfassen und mögliche Massnahmen zu deren Erhöhung identifizieren.	<input type="checkbox"/>
... horizontale und vertikale Synergievorteile durch eine verbesserte vertikale und horizontale Kommunikation schaffen.	<input type="checkbox"/>
... formalisierte Prozesse zur Entwicklung von Services mit Einbezug von Kunden implementieren.	<input type="checkbox"/>
... von Messungen zur internen und externen Serviceorientierung durchführen, inklusive regelmässiges Erfassen der Jobzufriedenheit der Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>
... die Zuständigkeit für das Qualitätsmanagement klar regeln und eine hohe Qualität der Kundendaten sicherstellen.	<input type="checkbox"/>
... eine serviceorientierte Wissens- und Lernkultur schaffen.	<input type="checkbox"/>
... dafür sorgen, dass Vorgesetzte transparent die Bedeutung von Services regelmässig kommunizieren und vorleben.	<input type="checkbox"/>

Die folgende Empfehlung würde Sie aus Ihrer Erfahrung zusätzlich aufführen:

–

**Angaben zu Ihrer Person**

Name:

Vorname:

Firma:

Position:

Was zeichnet Sie als Experte für Serviceorientierung besonders aus:

Hiermit stimme ich zu, dass meine Ausführungen in der Dissertation zitiert werden dürfen.



Anhang 11: Prioritätenreihenfolge der Massnahmen

	Graf	Huldi	Monard	Isenschmid	Kazmaier	Buser	Stadelmann	Schögel	Total	Durchschnitt	Reihenfolge
... dafür sorgen, dass die Bedeutung von Services allen Entscheidungsträgern bewusst wird oder bleibt und in jede strategische Überlegung miteinfließen kann.	2	2	1	1	1	3	2	3	15	1.9	1
... den aktuellen Stand zur "Absorptiven Competency" erfassen und mögliche Massnahmen zu deren Erhöhung identifizieren.	7	8	5	5	5	8	7	2	47	5.9	7
... horizontale und vertikale Synergievorteile durch eine verbesserte vertikale und horizontale Kommunikation schaffen.	6	7	2	7	2	7	6	8	45	5.6	6
... formalisierte Prozesse zur Entwicklung von Services mit Einbezug von Kunden implementieren.	8	3	6	6	3	4	8	6	44	5.5	5
... von Messungen zur internen und externen Serviceorientierung durchführen, inklusive regelmässiges Erfassen der Jobzufriedenheit der Mitarbeiter.	4	4	3	3	6	5	5	5	35	4.4	4
... die Zuständigkeit für das Qualitätsmanagement klar regeln und eine hohe Qualität der Kundendaten sicherstellen.	5	5	8	8	8	6	4	7	51	6.4	8
... eine serviceorientierte Wissens- und Lernkultur schaffen.	3	1	7	2	4	2	3	4	26	3.3	3
... dafür sorgen, dass Vorgesetzte transparent die Bedeutung von Services regelmässig kommunizieren und vorleben.	1	6	4	4	7	1	1	1	25	3.1	2

**Tabelle 48: Prioritätenreihenfolge der Massnahmen gemäss Experten**

Quelle: eigene Darstellung, Auswertung der Expertenbefragung

## Literatur

- Achrol, R. S.; Kotler, P. (1999): Marketing in the network economy. In: Journal of Marketing, 63, S. 146-163.
- Allen J.; Reichheld, F. F.; Hamilton, B.; Markey, R. (2005): Closing the delivery gap – how to achieve true customer-led growth. Bain & Company.
- Anderson, E. W.; Fornell, C.; Lehmann, D. R. (1994): Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden. In: Journal of Marketing 58(July), S. 53-66.
- Ansoff, H. I. (1987): Corporate Strategy. London: Penguin. Erste Publikation in 1965.
- Argyris, C.; Schön, D. (1978): Organizational Learning: A theory of action perspective. Reading.
- Armstrong, J.; Overton, S. T. (1977): Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. In: Journal of Marketing Research 14 (1977) 3, S. 396 - 402.
- Arnould, E. J. (2008): Service-dominant logic and resource theory. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36. S. 21-24.
- Arnould, E. J.; Price, L. L.; Malshe, A. (2006): Toward a cultural resource-based theory of the customer. In: Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (Hrsg.): The new dominant logic in marketing. S. 91-104.
- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R.: (2011): Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung. 13. überarbeitete Auflage.
- Barney, J.B. (1991): Firm Ressources and Sustained Competitive Advantages. In: Journal of Management, 17, 1, S. 99-120.
- Baydoun, R.; Rose D.; Emperado, T. (2001): Measuring customer service orientation: an examination of the validity of the customer service profile. In: Journal of Business and Psychology, Vol.15, No.4, S. 605-602.
- Berry, L. L. (1995): on Great Service – A Framework for Action. The Free Press.
- Berry, L. L.; Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. (1994): Improving service quality in America: Lessons learned. In: Academy of Management Executive, 8 (2), S. 32-52.

- Bircher, M. (2005): Die Integrale Produktinnovation: ein Ansatz zur Unterstützung von Innovationsprojekten. Dissertation, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, Nr. 16259.
- Bitner, M.J.; Booms, B.H.; Tereault, M.S. (1990): The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. In: Journal of Marketing, 54, S. 71-84.
- Bleicher, K. (1999): Das Konzept integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme. Frankfurt/Main.
- Bolton, R. N.; Gustafsson, A.; McColl-Kennedy, J.; Sirianni, N. J.; Tse, D. K. (2014): Small details that make big differences – A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. In: Journal of Service Management, Vol. 25, No. 2. S. 253-274.
- Bolton, R. N.; Parasuraman, A.; Hoefnagels, A.; Migchels, N.; Kabadayi, S.; Gruber, T.; Loureiro Y. K.; Solnet, D. (2013): Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. In: Journal of Service Management, Vol. 24 No. 3, 2013, S. 245-267.
- Bowen, D.E.; Siehl, C.; Schneider, B. (1989): A Framework for Analyzing Customer Service Orientation in Manufacturing. In: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1. S. 75-95.
- Brady, M. K.; Cronin, J. J. (2001): Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. In: The Journal of Marketing, Vol. 65, No. 3, S. 34-49.
- Brosdahl, D. J.; Carpenter, J, M. (2011): Shopping orientation of US males: a generational cohort comparison. In: Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 26, No. 2. S. 219-225.
- Bruhn, M.; Hadwich, K. (2012): Customer Experience – Forum Dienstleistungsmanagement (Hrsg.).
- Bruhn, M.; Meffert, H. (2001): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Auflage
- Bruhn, M. (2002): Integrierte Kundenorientierung. Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden.

- Bruhn, M. (2007): Kundenorientierung – Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management, 3. Aufl., München.
- Bruhn, M. (2011): Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen. 2. Auflage. Vahlen.
- Bruhn, M.; Stauss, B. (2010): Serviceorientierung im Unternehmen – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in : Serviceorientierung im Unternehmen- Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 1. Auflage, S. 4-32.
- Bühl, A.; Zöfel, P. (2002): SPSS 11 – Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows. 8. überarbeitete und erweiterte Auflage.
- Burla, S. (2013): Organisation als Führungsaufgabe. In: Steiger, T; Lippmann, E. (Hrsg), Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 441-466.
- Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. (1990): Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 35. S. 128-154.
- Cameron, K. S.; Freeman, S. J. (1991): Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. In: Research in Organizational Change and Development, Volume 5, S. 23-58. Greenwich, CT: JAI Press.
- Cameron, K. S.; Quinn, R. E. (2011): Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, 3rd Edition.
- Coenen, C. (2010): Hierarchieübergreifende Umsetzung von Serviceorientierung – Eine handlungsbezogene Betrachtung aller Unternehmensebenen. In. Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Serviceorientierung im Unternehmen. 1. Aufl.
- Comrey, A. L.; Lee, H. B. (1992): A first course in factor analysis. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cooper, R. G. (1990): Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products. In: Business Horizons, May-June, 44-54.
- Cooper, R. G. (2008): Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process – Update, What's New, and NexGen Systems. The Journal of Product Innovation Management, 25, 213-232.

- Cooper, R. G. (2014): What's Next?: After Stage-Gate. In: Research-Technology Management Jan-Feb 2014, S. 20-31.
- Corsten, H. (1984): Zum Problem der Mehrstufigkeit in der Dienstleistungsproduktion. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, S. 253-272.
- Corsten, H. (1985): Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors.
- Corsten, H.; Gössinger, R. (2007): Dienstleistungsmanagement, 5. Auflage.
- Cronin, J. J.; Taylor, S. A. (1992): Measuring service quality: a re-examination and extension. In: The Journal of Marketing, Vol. 56, No. 3, S. 55-68.
- Deal T. E.; Kennedy, A. A. (2000): Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Perseus Books Publishing.
- Drengner, J.; Jahn, S.; Gaus, H. (2013): Der Beitrag der Service Dominant Logic zur Weiterentwicklung der Markenführung. In: DBW 73 (2013) 2, S. 143-160.
- Edvardsson, B.; Meiren, T.; Schäfer, A.; Witell, L. (2013): Having a strategy for new service development – does it really matter? In: Journal of Service Management Vol. 24 No. 1, 2013, S. 25-44.
- Edvardsson, B.; Gustafsson, A.; Roos, I. (2005): Service portraits in service research: a critical review. In: International Journal of Service Industry Management, Vol. 16, No. 1, S. 107-121.
- Edwards, C; Peppard, J. (1997): Operationalizing Strategy through Process. In: Long Range Planning, Vol. 30., No. 5, S. 753-767.
- Engel, U.; Bartsch, S.; Schnabel, C.; Vehre, H. (2012): Wissenschaftliche Umfragen – Methoden und Fehlerquellen. Campus Verlag. Frankfurt/New York.
- Engelhardt, W.H.; Kleinaltenkamp, M.; Reckenfelderbäumer, M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1993 (5), 45, S. 395-426.
- Etterich, H. J. (2013): Informationen und Wissen – Die Folgen der Verwechslung bei Entscheidungen im Management. Springer-Gabler.
- Fisk, R. P.; Brown, S. W.; Bitner, M. J. (1993): Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature. In: Journal of Retailing, Vol 69, No 1, S. 61-103.

- Fliess, S. (2009): Dienstleistungsmanagement: Kundenintegration gestalten und steuern.
- Ford, R. C.; Edvardsson, B.; Dickson, D.; Enquist, B. (2012): Managing the innovation co-creation challenge: Lessons from service exemplars Disney and IKEA. In: *Organizational Dynamics* (2012) 41, S. 281-290.
- Fornell, C.; Bookstein, F. L. (1982): Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. In: *Journal of Marketing Research*, 19, S. 440 - 452.
- Frederick, E.; Webster, Jr.; Lusch, R. F. (2013): Elevating marketing: marketing is dead! Long live marketing!
- Frese E.; Graumann M.; Theuvsen L. (2012): *Grundlagen der Organisation*, (10. Auflage) Wiesbaden: Gabler.
- Frey, B. S.; Osterloh, M. (2002): Motivation – der zwiespältige Produktionsfaktor. In: Frey, B. S.; Osterloh, M.: *Managing Motivation – Wie sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*, 2. Auflage, S. 19-42.
- Frimpong, K. (2013): Relative importance of satisfaction dimensions on service performance – A developing country context. In: *Journal of Service Management*, Vol. 24, No. 4, 2013, S 401-419.
- Gazzoli, G.; Hancer, M.; Kim P. (2013): Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter. In: *Journal of Service Management*, Vol. 24 no. 4, 2013, S. 382-400.
- Gouthier, H. J.; Rhein, M. (2010): Serviceorientierung durch Organisationsstolz. In: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): *Serviceorientierung im Unternehmen*. S. 209-228.
- Grant, R.M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: *California Management Review*; 33, (3), S. 114–135.
- Greenleaf, R. K. (2002): *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. 25<sup>th</sup> Anniversary Edition.
- Grönroos, C. (1984): A Service Quality Model and its Marketing Implications, *European Journal of Marketing*, Vol. 18, Iss: 4, S. 36-44.

- Grönroos, C. (1996): Relationship Marketing: strategic and tactical implications. In: Management Decisions. 34(3), S. 5-14.
- Grönroos, C. (2000): Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition.
- Grönroos, C. (2009): Towards Service Logic: The Unique Contribution of Value Co-Creation.
- Grönroos, C. (2011a): A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. In: Industrial Marketing Management 40 (2011), S. 240-247.
- Grönroos, C. (2011b): Value co-creation: Towards a conceptual model. Otago Forum-3 – Academic Papers.
- Grönroos C./Ravald A. (2011): Service as business logic: implications for value creation and marketing”, Journal of Service Management, Vol. 22 Iss: 1, S. 5-22.
- Gummerus, J. (2013): Value creation processes and value outcomes in marketing theory: Strangers or siblings? In: Marketing Theory 2013, Vol. 13, S. 19-46.
- Gummesson, E. (1990): Service Design. In: The Total Quality Management Magazine 2(2). S. 97-101.
- Gummesson, E. (2006): Many-to-many marketing as grand theory: A nordic school contribution. In Lusch, R. F.; Vargo S. L. (Hrsg.): The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions armonk. S. 339-353.
- Gummesson, E. (2008): Extending the service-dominant logic: from customer centrality to balanced centrality. In: Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 36, S. 15-17.
- Gummesson, E.; Kuusela, H.; Närvänen, E. (2104): Reinventing marketing strategy by recasting supplier/customer roles. In: Journal of Service Management, Vol.25, No.2, S. 228-240.
- Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E. (2010): Multivariate Data Analysis, Seventh Edition, Prentice Hall.
- Halfar, B. (2010): Serviceorientierung in Organisationen ohne Marktorientierung. In: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Serviceorientierung im Unternehmen. S. 489-510.

- Hambrick, D. C.; Fredrickson, J. W. (2001): Are you sure you have a strategy? In: The Academy of Management Executive, Nov 2001, Vol. 15, No. 4, S. 48-59.
- Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1993): Strategy as Stretch and Leverage, in: Harvard Business Review, Vol. 71, Nr. 2, S. 75-84.
- Heckman, J. (1979): Sample Selection Bias as a Specification Error. In: Econometrica, Vol. 47, No. 1. S. 153-161.
- Hellén, K.; Gummerus, J. (2013): Re-investigating the nature of tangibility/intangibility and its influence on consumer experiences. In: Journal of Service Management, Vol. 24 No. 2, 2013, S. 130-150.
- Henderson, B. (1974): The Experience Curve - Reviewed - I. The Concept, in: Perspectives, hrsg. von Boston Consulting Group.
- Heskett, J. L.; Jones, T. O.; Loveman, G. W.; Sasser, W. E.; Schlesinger, L. A. (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work. In Harvard Business Review, 72. Jg., Nr. 2, S. 164-174.
- Heskett, J. L.; Sasser, W. E.; Hart, W. L. (1990): Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game. New York: The Free Press.
- Heskett, J. L.; Sasser, W. E.; Schlesinger L. A. (1997): The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value. New York: The Free Press.
- Hilke, W. (1989): Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungsmarketing. In: Hilke, W. (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, S. 5-44.
- Hill, C. W.; Jones, G. R. (2013): Strategic Management Theory: An Integrated Approach, (10th Edition), Boston: Houghton Mifflin.
- Hofmann, B.; Posselt, T.; Fuhrmann, O.; Roth, A. (2012): Service-Orientierung im Mittelstand – Eine branchenübergreifende Status-quo-Analyse. Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen IIS.
- Hofstede, G. (1991): Cultures and Organizations: Software of the Mind., McGraw-Hill Professional.
- Hogan, J.; Hogan, R.; Busch, C. M. (1984): How to measure service orientation, Journal of Applied Psychology, Vol 69(1), Feb 1984. S. 167-173.



- Holler, M. J.; Illing, G (2009): Einführung in die Spieltheorie. Springer, siebte Auflage.
- Homburg, C.; Giering, A.; Hentschel, F. (1998): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 1.Auflage, Wiesbaden, S.81-112.
- Homburg, C.; Hoyer W.D.; Fassnacht M. (2002): Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes. In: Journal of Marketing, Vol. 66, No. 4, S. 86-101.
- Hu, B. (2014): Linking business models with technological innovation performance through organizational learning. In: European Management Journal, Vol. 32. S. 587-595.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2008): Exploring Corporate Strategy (8th Edition). FT Prentice Hall, Pearson.
- Karpen, I. O.; Bove, L. L. (2008): Linking S-D logic and marketing practice: Toward a strategic service orientation. Otago Forum 2 (2008) – Academic Papers, Paper no: 13.
- Karpen, I. O.; Bove, L. L.; Kukas, B. A. (2012): Linking service-dominant logic and strategic business practice: A conceptual model of a service-dominant orientation. In: Journal of Service Research, 15(1), S. 21 - 38.
- Kastalli, I. V.; Van Looy, B. (2013): Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance. In: Journal of Operations Management 31 (2013), S 169-180.
- Klaus, P.; Edvardsson, B.; Keiningham, T. L.; Gruber, T. (2014): Getting in with the "In" crowd: how to put marketing back on the CEO's agenda. In: Journal of Service Management, Vol. 25, No. 2. S. 195-212.
- Kleinaltenkamp, M. (2001): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen. In: Bruhn, M.; Meffert, H.: Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Auflage. S. 27-50.
- Knight, L. (2002): Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. In: Human Relations. Vol. 55, No. 4. S. 427-454.

- Kotler P.; Keller K.; Biemel F. (2007): Marketing-Management – Strategien für wert-schaffendes Handeln, 12., aktualisierte Auflage.
- Kotter, J. P. (1999): on What Leaders Really Do. A Harvard Business Review Book.
- Kotter, J. P.; Heskett, J. L. (1992): Corporate Culture and Performance. New York: Free Press.
- Kowalkowski, C. (2011): Dynamics of value propositions: insights from service-dominant logic. In: European Journal of Marketing, 45(1). S. 277-294.
- Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P.; Gröppel-Klein, A. (2011): Konsumentenverhalten, 9. Auflage, Vahlen.
- Kumar, V.; Chattaraman, V.; Neghina, C.; et al. (2013): Data-driven services market-ing in a connected world. In: Journal of Service Management, Vol. 24 no. 3, 2013, S. 330-352.
- Leutwiler, F.: (1991): Die Schweiz: Ein Land im Wohlstand!? In: Die Orientierung (99), die Schweiz: gestern – heute – morgen, Bern.
- Levitt T. (1972): Production-line approach to service. Harvard Business Review, 50 (5).
- Levitt T. (1976): The Industrialization of Service, In Harvard Business Review. Vol-ume: 54 Issue 5, S. 63-74.
- Levitt T. (1981): Marketing intangible products and product intangibles. Harward Business Review, 59 (3), 94-102.
- Lin, Y.; Pekkarinen, S. (2011): QFD-based modular logistics service design. In: Jour-nal of Business & Industrial Marketing, 26/5, S. 344-356.
- Lovelock, C.; Gummesson, E. (2004): Whither service marketing? In search of a new paradigm and fresh perspective. In: Journal of Service Research, Vol. 7, No. 1, S. 20-41.
- Lovelock, C.; Wirtz, J. (2011): Service Marketing – People, Technology, Strategy. 7<sup>th</sup> Edition.
- Lovelock, C.; Wright, L. (2001): Principles of Service Marketing and Management, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ., 2<sup>nd</sup> Edition.

- Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2006): Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. In: *Marketing Theory* 2006; 6; S. 281-288.
- Lusch, R. F.; Vargo, S. L.; Malter, A. J. (2006): Marketing as Service-Exchange: Taking a Leadership Role in Global Marketing Management. *Organizational Dynamics* (35), 264-278.
- Lusch, R. F.; Vargo, S. L.; O'Brien, M. (2007): Competing through service: Insights from service-dominant logic. In: *Journal of Retailing* 83, S. 5-18.
- Lusch, R. F.; Vargo, S. L.; Tanniru, M. (2010): Service, value networks and learning. *Journal of the academy of marketing science*, 38(1), 19-31.
- Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2014): *Service-Dominant Logic – Premisses, Perspectives, Possibilities*. Cambridge University Press.
- Lytle, R. S.; Hom, P. W.; Mokwa, M. P. (1998): SERV\*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientation. In: *Journal of Retailing*, Vol. 74(4), S. 455-489.
- Mager, B.; Sung, T. J. (2011): Special issue editorial: Designing for services. In: *International Journal of Design*, 5(2), 1-3.
- Mandl, T.; Fuchs, R.; Rauch, M.; Comolli, L.; Forestier, C.; Wallmer, D. (2014): *Swiss Product Management 2013/2014 – Von den Besten lernen. Ergebnisse einer quantitativen Studie*. ZHAW, School of Management and Law.
- Mayer, H. O. (2012): *Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung*, 6. Auflage.
- McCarthy, J. E. (1960): *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Mead, A. W.; Watson, A. M.; Kroustalis, C. M. (2007): Assessing Common Methods Bias in Organizational Research. Paper presented at the 22<sup>nd</sup> Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New York.
- Meffert, H.; Bruhn, M. (2012): *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden*, 7. Auflage.
- Meyer, A.; Dornach, F. (1998): *Branchenübergreifendes Benchmarking für Dienstleistungs-Anbieter aus Kundensicht - Das Beispiel „Das Deutsche Kundenbarometer -*

- Qualität und Zufriedenheit“. In: Handbuch Dienstleistungsmarketing. Meyer A. Stuttgart, Schäffer-Poeschel. Band 1: S. 247-262.
- Meyer, A.; Dornach, F. (2001): Kundenmonitor Deutschland - Qualität und Kundenorientierung. In: Jahrbuch der Kundenorientierung in Deutschland. München, Servicebarometer AG (Hrsg.).
- Miller, A.; Cioffi, J. (2004): Measuring Marketing Effectiveness and Value: The Unisys Marketing Dashboard. In: Journal of Advertising Research, Vol. 44, Issue 3, September 2004, S. 237-243.
- Mvududu, N. H.; Sink, C. A. (2013): Faktor Anylysis in Counseling Research and Practice. In: Counseling Outcome Research and Evaluation, Vol. 4, No. 2, S. 75-98.
- Nonaka, I; Takeuchi, H. (1995): The knowledge creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation, New York.
- Nonaka, I; Toyama, R.; Hirata, T. (2008): Managing Flow – A Process Theory of the Knowledge-Based Firm.
- Nonaka, I; von Krogh G. (2009): Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. In: Organization Science, Vol. 20, No. 3, S. 635-652.
- Osterloh, M.; Frost, J. (1995): Organisationstheoretische Analyse der Prozessorganisation, Diskussionsbeitrag Nr. 20, Institut für betriebswirtschaftliche Forschung, Universität Zürich, S. 1-44.
- Osterloh, M.; Frost, J. (2006): Prozessmanagement als Kernkompetenz – wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. 5. Auflage.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. In: Journal of Marketing, Vol. 49, No.4, S. 41-50.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1988): SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. In: Journal of Retailing, Vol. 64, Number 1, S. 12-40.

- Parker, R.; Hine, D. (2014): The Role of Knowledge Intermediaries in Developing Firm Learning Capabilities. In: European Planning Studies. Vol. 22, No. 5. S. 1048-1061.
- Peschl, T. (2010): Strategisches Management hybrider Leistungsbündel.
- Peters, T.; Waterman, R. H. (1982): In search of excellence. New York, NY: Harper and Rowe.
- Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R.T. (1996): Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, 2. Auflage Wiesbaden.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Lee, J.-Y.; Podsakoff, N. P. (2003): Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. In: Journal of Applied Psychology, 88, S. 879 - 903.
- Polese, F.; Di Nauta, P. (2013): A Viable Systems Approach to Relationship Management in S-D Logic and Service Science. In: DBW 73 (2013) 2, S. 113-129.
- Porter, M. (1980): How Competition Forces Shape Strategy. In: Harvard Business Review, September-October, S. 137 - 145.
- Porter, M. E. (1999): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Auflage, Frankfurt/Main 1999.
- Prahalad, C.; Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review (HBR), Vol. 68, May-June, S. 79 - 91.
- Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. (2000): Co-opting customer competence. In: Harvard Business Review, 78, S. 79 - 87.
- Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. (2004): Co-Creation Experiences: The next practice in value creation. Journal of interactive marketing. Vol. 18(3).
- Pundt, A.; Nerdinger, F. W. (2010): Transformationale Führung und sozialer Austausch als Bedingungen interner Kundenorientierung. In: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Serviceorientierung im Unternehmen. S. 375-398.
- Ramaswamy, R. (1996): Design and management of service processes.
- Rühli, E. (1990): Ein methodischer Ansatz zur Erfassung und Gestaltung von Unternehmenskulturen. In: Lattmann, Ch. (Hrsg.): Die Unternehmenskultur. Heidelberg, S. 189-206.

- Rust, R. T.; Thompson, D. V. (2006): How Does Marketing Strategy Change in a Service-Based World? Implications and Directions for research. In: Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (Hrsg.): The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions. Armonk: ME Sharpe. S. 381-392.
- Rust, R. T.; Zeithaml, V. A.; Lemon, K. N. (2000): Driving Customer Equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy. The Free Press.
- Saarijärvi, H.; Kannan, P. K.; Kusela, H. (2013): Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. European Business Review, 25(1). S. 6-19.
- Sackmann, S. A.; Friesl, M. (2010): Kulturbedingte Serviceorientierung: Erkenntnisse der aktuellen Unternehmenskulturforschung mit Implikationen für die Praxis. In: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Serviceorientierung im Unternehmen. S. 419-442.
- Sandström, S.; Edvardsson, B.; Kristensson, P.; Magnusson, P. (2008): Value in use through service experience. In: Managing Service Quality, 18(2). S. 112-126.
- Schein, E. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture, In: Sloan Management Review, Vol. 25, No. 2, S. 3-16.
- Schlesinger, L. A.; Heskett, J. L. (1991): The service-driven company. In: Harvard Business Review 69 (5), S. 71-81.
- Schneider, B. (1990): The Climate for Service: An Application of the Climate Construct. In: Schneider B. (Hrsg.): Organizational Climate and Culture, San Francisco, S. 383- 412.
- Schneider, B.; Wheeler, J.K.; Cox, J.F. (1992): A Passion for Service: Using Content Analysis to Explicate Service Climate Themes. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 77, No. 5. S. 705-716.
- Shah, D.; Rust, R. T.; Parasuraman, A.; Staelin, R.; Day, G. S. (2006): The Path to Customer Centricity. In: Journal of Service Research, Vol. 9, No. 2, November 2006, S. 113-124. S.115.
- Shostack, G. L. (1982): "How to Design a Service", European Journal of Marketing, Vol. 16 Iss: 1, S. 49 - 63.
- Shostack, G. L. (1984): "Designing Services that deliver ", Harvard Business Review Vo. 62, Issue 1, S. 133-139.

- Shostack, G. L. (1987): "Service Positioning Through Structural Change", *Journal of Marketing* Vol. 51, S. 34-43.
- Slack, N.; Chambers, S.; Johnston, R. (2010): *Operations Management*, 6<sup>th</sup> Edition.
- Slater, S. F; Narver, J. C. (1995): Market orientation and the learning organization. In: *Journal of Marketing*. Vol. 59, No. 3. S. 63-74.
- Smedlund, A. (2012): "Value Cocreation in Service Platform Business Models". In: *Service Science*. Vol. 4 (1). S. 78-88.
- Smith, A. M. (2013): The value co-destruction process: a customer resource perspective. In: *European Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 11/12, 2013, S. 1889-1909.
- Stauss B.; Dornach, F.; Coenen C. (2005): *Zufriedenheitsmanagement in Deutschland. Von der Messung zur Unternehmenssteuerung*. München, ServiceBarometer.
- Stickdorn, M.; Schneider, J (2011): *This is service design thinking. Basics – Tools – Cases*. BIS Publishers.
- Steunebrink, G. (2012): *The Servitization of Productoriented Companies*.
- Strandvik, T.; Holmlund, M; Grönroos, C. (2014): The mental footprint of marketing in the boardroom. In: *Journal of Service Management* Vol. 25, No2. S. 241-252.
- Sureshchandar, G. S.; Rajendran, C.; Anantharaman, R. N. (2001): A holistic model for total quality service. In: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No. 4, S. 378-412.
- Tabachnick, B. G.; Fidell, L. S. (2007): *Using multivariate statistics* (5<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Allyn & Bacon.
- Takeuchi, H (2013): Knowledge-Based View of Strategy. In: *Universia Business Review*, Cuarto Trimestre 2013, S. 68-79.
- Tannenbaum, R; Schmidt, W.H. (1958): How to Choose a Leadership Pattern. In: *Harvard Business Review*, Jg. 1958. Nr.2. S. 173-199.
- Thom, N.; Wenger, A. P. (2010): *Die optimale Organisationsform*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Ulrich, H.: *Die Unternehmung als produktives soziales System* (2.Aufl.), Bern / Stuttgart 1970.

- Urban, W. (2013): Perceived quality versus quality of processes: a meta concept of service quality measurement. In: *The Service Industries Journal*, 33:2, S. 200-217.
- Vandermerwe, S./ Rada, J. (1988): Servitization of Business: Adding Value by Adding Services, in *European Management Journal*, 6, S. 314-324.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004): Evolving to a new dominant logic for marketing, In *Journal of Marketing*, 68 (January 2004), S. 1-17.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004.b): The Four Service Marketing Myths. Remnants of a Goods Based, Manufacturing Model?. *Journal of Service Research*. Vol.6. No.4. (May). S. 234- 335.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2008a): Service Dominant Logic: Continuing the Evolution. In: *Journal of the Academy Marketing Science*, Vol 16 (1), S. 1-10.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2008b): From Goods to Service(s): Divergences and Convergences of Logics. *Industrial Marketing Management* (37), 254-259.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2012): The Nature and Understanding of Value: A Service-Dominant Logic Perspective. In: *Special Issue – Toward a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing Review of Marketing Research*, Volume 9, S. 1-12.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2013): Service-Dominant Logic: Prologue And Prospects. In *DBW* 73 (2013) 2. S. 91-93.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2014): *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge University Press.
- Vargo, S. L.; Maglio, P. P.; Akaka, M. a. (2008): On value and value co-creation: a service system and service logic perspective, *European Management Journal*, Vol. 26 No. 3, S. 145-152.
- Von Selasinsky, M; Sichtmann, C. (2010): Serviceorientierung als Erfolgsfaktor des Exports von industriellen Dienstleistungen. In: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): *Serviceorientierung im Unternehmen*. S. 468-486.
- Villanueva, J.; Hanssens, D. H. (2007): Customer Equity: Measurement, Management and Research Opportunities. In: *Foundations and Trends in Marketing*, Vol. 1, No. 1, S. 1-95.



- Vinzi, V. E.; Trinchera, L.; Amato, S. (2010): PLS Path Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Improvement. In: Handbook of Partial Least Squares, Springer Handbooks of Computational Statistics. Springer-Verlag Berlin.
- Warnecke, G. (1994): Gestaltung des Informations- und Kommunikationssystems in kleinen und mittleren Unternehmen, Kaiserslautern.
- Webster, C. (1993): Refinement of the Marketing Culture Scale and the Relationship Between Marketing Culture and Profitability of a Service Firm. In: Journal of Business Research. Vol. 26, No. 2. S. 111-131.
- Webster, F. (1992): The changing role of marketing in the corporation. In: Journal of Marketing, 56, S. 1-17.
- Wehrli, H. P. (1998): Marketing, Zürich 1998
- Wilson, A.; Zeithaml, V. A.; Bitner, M. J.; Gremler, D. D. (2012): Service Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm, Second European Edition.
- Witell, L.; Kristensson, P.; Gustafsson, A.; Löfgren, M. (2011): Idea generation: customer co-creation versus traditional market research techniques“, Journal of Service Management, Vol. 22 No. 2, S. 140-159.
- Womack, J. P.; Jones, D. T. (2005): Lean solutions: how companies and customers can create value and wealth together. New York.
- Woratschek, H. (2002): Dienstleistungsqualität und Sport im Tourismus - Empirische Befunde zur Gästezufriedenheit in Garmisch-Partenkirchen. Tourismus und Sport. A. Dreyer. Wiesbaden, DUV Gabler Edition Wissenschaft, S. 27-54.
- Zeithaml, A. V.; Bitner, M. J.; Gremler, D. D. (2012): Services marketing. Integrating customer focus across the firm, 6rd Ed., New York.
- Zeithaml, A. V.; Parasuraman, A.; Berry, L. L. (1985): Problems and Strategies in Services Marketing. In Journal of Marketing Vol. 49, S. 33-46.

## Internetquellen

Adobe: Digital Roadblock: Marketers struggle to reinvent themselves , (March 2014)

(Abgerufen am 23.10.2014). URL:

<http://www.adobe.com/content/dam/Adobe/en/solutions/digital-marketing/pdfs/adobe-digital-roadblock-survey.pdf>

American Marketing Association, (Abgerufen am 5.7.2014). URL:

<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

Bilanz, (Abgerufen am 22.7.2014). URL: [http://www.bilanz.ch/bildergalerie/forbes-](http://www.bilanz.ch/bildergalerie/forbes-liste-die-maechtigsten-unternehmen-der-welt)

[liste-die-maechtigsten-unternehmen-der-welt](http://www.bilanz.ch/bildergalerie/forbes-liste-die-maechtigsten-unternehmen-der-welt)

Bundesamt für Statistik: Definitionen: (Abgerufen am 3.3.2014). URL:

<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/11/def.html>

Bundesamt für Statistik: Internetnutzung in der Schweiz nach Nutzungsort, Entwicklung 2001-2013. (Abgerufen am 17.6.2014). URL:

[http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/04/key/approche\\_globale.indicator.30106.301.html?open=311#311](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/04/key/approche_globale.indicator.30106.301.html?open=311#311)

Bundesamt für Statistik: Marktwirtschaftliche Unternehmen und Beschäftigte nach Grössenklassen, 2011. (Abgerufen am 21.7.2014). URL:

<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/key/03/01.html>

Bundesamt für Statistik: Arbeit und Erwerb, Panorama, Feb. 2014 (Abgerufen am 17.6.2014). URL:

<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/01/pan.html>

Bundesamt für Statistik , Eidgenössische Betriebszählung 2008 (Abgerufen am

7.7.2014). URL: [www.bfs.admin.ch/bfs/.../publ.Document.125510.pdf](http://www.bfs.admin.ch/bfs/.../publ.Document.125510.pdf)

Deutsches Institut für Servicequalität, (Abgerufen am 13.12.2013). URL:

<http://disq.de/studien.html>

Duden, (Abgerufen am 30.6.2014): URL:

<http://www.duden.de/rechtschreibung/Axiom>

Ernst&Young: The journey towards greater customer centricity, (Abgerufen am 3.6.2014). URL:

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The\\_journey\\_toward\\_greater\\_customer\\_centricity/\\$FILE/Customer\\_Centricity\\_Paper\\_29\\_April\\_Final.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_journey_toward_greater_customer_centricity/$FILE/Customer_Centricity_Paper_29_April_Final.pdf)

Forbes, (Abgerufen am 22.7.2014). URL: <http://www.forbes.com>

Gabler Onlinewirtschaftslexikon Gefangenendilemma (Abgerufen am 15.8.2014).

URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/gefangenendilemma.html>

Gabler Onlinewirtschaftslexikon Motivation (Abgerufen am 11.2.2014). URL:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/motivation.html>

Gartner IT Glossary – Big Data. (Abgerufen am 8.11.2014). URL:

<http://www.gartner.com/it-glossary/big-data/>

Hypo-Ratgeber II, Mitarbeiterbezogene Serviceorientierung im Unternehmen. (Abgerufen am 5.1.2014). URL:

[http://www.hypovbg.at/019/hpathypv.nsf/0/9BADAFB7C0C9CCF8C12576D60058E45A/\\$File/Hypo\\_Ratgeber\\_II.pdf](http://www.hypovbg.at/019/hpathypv.nsf/0/9BADAFB7C0C9CCF8C12576D60058E45A/$File/Hypo_Ratgeber_II.pdf)

KPCB (Kleiner, Perkins, Caufield, Byers): Internet Trends 2014 – Code Conference, Mary Meeker, May 28, 2014. (Abgerufen am 30.7.2014). URL:

<http://www.kpcb.com/internet-trends>

McKinsey Global Research Institute (MGI), (Abgerufen am 19.11.2013). URL:

[www.mckinsey.com/mgi/](http://www.mckinsey.com/mgi/)

NZZ (2014): Noch wenig Schweizer Werbefranken im Netz. (Abgerufen am 13.8.2014). URL: <http://www.nzz.ch/wirtschaft/noch-wenig-schweizer-werbefranken-im-netz-1.18361659>

Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT), (Abgerufen am 19.11.2013). URL: [www.izt.de](http://www.izt.de)

PIDAS (2014), Service Benchmark Vol. 5. (Heruntergeladen am 5.7.2014). URL:

<http://www.pidas.com/unternehmen/service-benchmark/>

rbc Solutions AG: (Abgerufen am 10.8.2014). URL: <http://www.rbc.ch/andocken-und-immer-a-jour-sein-so-einfach-ist-adresspflege-heute/#.VFNIUk10xCo>

Service-Dominant Logic, (Abgerufen am 29.6.2014). URL: [www.sdlogic.net](http://www.sdlogic.net)

SGS, (Abgerufen am 24.6.2014). URL: <http://www.sgs.ch/de-DE/Health-Safety/Quality-Health-Safety-and-Environment/Quality/Qualicert-Service-Quality-Certification.aspx>.

Stage-Gate Website (Abgerufen am 2.5.2014). URL: <http://www.stage-gate.com>

Stimmt AG (Abgerufen am 3.4.2014). Customer Experience Management Studie.  
URL: [http://cx-forum.ch/wp-content/uploads/2013/11/Customer\\_Experience\\_Studie\\_2013\\_BEAMER.pdf](http://cx-forum.ch/wp-content/uploads/2013/11/Customer_Experience_Studie_2013_BEAMER.pdf)

Swiss CRM 2014 Trendstudie (Abgerufen am 10.9.2014). URL:  
<http://www.sml.zhaw.ch/de/management/institute-und-zentren/imm/forschung/studien/swiss-crm-2014.html>

TNS Infratest (Abgerufen am 10.9.2014). URL: [http://www.tns-infratest.com/Branchen-und-Maerkte/industriemarkt\\_b2b-kunden.asp](http://www.tns-infratest.com/Branchen-und-Maerkte/industriemarkt_b2b-kunden.asp)

World Trade Organization (WTO) (2013): International Trade Statistics 2013. (Abgerufen am 17.6.2014): URL:  
[http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2013\\_e/its2013\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2013_e/its2013_e.pdf)

Zukunftsinstitut (Abgerufen am 19.11.2013): URL:  
[www.zukunftsinstitut.de/ueberuns.php](http://www.zukunftsinstitut.de/ueberuns.php)

### **Lebenslauf Brian Paul Rüeger**

Geburtstag 27.04.1970  
Geburtsort Zürich, CH  
Familienstand Verheiratet, 2 Kinder

### **Ausbildung:**

2009-2015 Doktorandenstudium berufsbegleitend an der Universität Zürich  
1998 Lizenziat der Ökonomie (lic.oec.publ.) an der Universität Zürich mit Studienrichtung Betriebswirtschaftslehre.  
1991-1998 Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich, CH  
1990-1991 Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Neuchâtel, CH.

### **Berufliche Erfahrung:**

2013-heute Leiter Institut für Marketing Management an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).  
2009-2013 Leiter Zentrum für Marketing Management (ZHAW)  
2006-2009 Stv. Leiter Zentrum für Marketing Management (ZHAW) und Dozent  
2004-2006 Managing Director Intrado EMEA (NASDAQ)  
2001-2004 Founder & COO bmd wireless AG  
2000-2001 Manager Arthur D. Little, Head mobile Lab ADL Global  
1999-2000 Consultant Arthur D. Little  
1989-1999 Professioneller und halbprofessioneller Eishockeyspieler

### **Weitere Funktionen:**

Seit 2012 Fachbeirat SWA Fachgruppe Digital Marketing  
Seit 2010 Präsident Swiss Marketing Leadership Award  
Seit 2008 Fachbeirat Swiss CRM Forum  
Seit 2008 VR Vela Solaris AG  
2008-2013 VR Netbreeze AG (Verkauf an Microsoft USA, 2013)  
Seit 2006 VR bmq technologies AG